

Priročnik za usposabljanje za upravljanje raznolikosti

Avtorji:

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett in Kailash von Unruh**
(Mednarodno združenje za upravljanje raznolikosti – idm)
www.idm-diversity.org

Prevedla:

Neža Kogovšek, Mirovni inštitut

September 2007



Vsebina tega poročila ne izraža nujno mnenj ali stališč Evropske komisije, generalnega direktorata za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti. Prav tako Evropska komisija ali katerakoli oseba, ki nastopa v njenem imenu, ni odgovorna za uporabo informacij iz te publikacije.

To publikacijo je naročila Evropska komisija v okviru Akcijskega programa Evropske skupnosti za boj proti diskriminaciji (2001-2006). Program je bil ustanovljen za podporo učinkoviti izvedbi nove protidiskriminacijske zakonodaje EU. Šestletni program zajema vse akterje, ki lahko pomagajo oblikovati razvoj ustrezne in učinkovite protidiskriminacijske zakonodaje in politik v državah članicah Evropske unije in EFTA ter državah kandidatkah.

Kazalo

Uvod: Kako uporabljati ta priročnik

Razdelek 1 – Uvod v raznolikost in upravljanje raznolikosti

- 1.1. Zgodba o raznolikosti
- 1.2. Kaj je raznolikost? Kaj je upravljanje raznolikosti?
- 1.3. Vprašanje prava v EU
- 1.4. Zaznane prednosti upravljanja raznolikosti

Razdelek 2 – Uporabnost upravljanja raznolikosti

- 2.1. Razumevanje celotne podobe: Opis sprememb na področju upravljanja raznolikosti
 - 2.1.1. Spremembe na področju upravljanja raznolikosti
 - 2.1.2. Koraki za MSP
 - 2.1.3. Sedem korakov za spodbujanje uporabe raznolikosti kot sredstva
 - 2.1.4. Postopek izvedbe upravljanja raznolikosti
 - 2.1.5. Revizija na področju raznolikosti – orodje za podjetja za samoocenjevanje
 - 2.1.6. Listina za raznolikost – prostovoljna pobuda podjetij
- 2.2. Študije dobrih praks na delovnem mestu
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
 - 2.2.5. Lokalne dobre prakse
- 2.3. Primer orisa internih delavnic pri podjetjih na področju upravljanja raznolikosti
 - 2.3.1. Delavnica za voditelje
 - 2.3.2. informacijska delavnica za delovno silo
 - 2.3.3. Strateški dogodek za večje skupine na področju upravljanja raznolikosti

Razdelek 3 – Nadaljnje informacije

- 3.1. Spletne strani v Evropi
- 3.2. Priporočena literatura

Uvod: Kako uporabljati ta priročnik

Ta priročnik za usposabljanje je bil pripravljen za Evropsko komisijo v okviru projekta »Izobraževanje o nediskriminaciji in raznolikosti VT/2006/009«, ki ga je vzpostavila in financirala Evropska komisija.

Priročnik je narejen za uporabo v tistem delu projekta, ki se nanaša na upravljanje raznolikosti. Ta del projekta se nanaša na podjetja in organizacije v vseh 27 državah članicah Evropske unije in v Turčiji, še posebej na menedžerje in zaposlene v organizacijah delodajalcev. Priročnik pa je lahko uporaben tudi za širše občinstvo trenerjev, svetovalcev in drugih, ki jih zanima upravljanje raznolikosti.

V prvem razdelku bo bralec našel uvod v upravljanje raznolikosti kot disciplino. V Evropi je upravljanje raznolikosti še mlada disciplina. Priročnik nudi pregled nad predmetom, definicijo predmeta in opisuje prednosti, ki izhajajo iz izvedbe upravljanja raznolikosti.

Razdelek 2 se osredotoča na praktično izvedbo upravljanja raznolikosti s prikazom, kako lahko podjetja spodbudijo postopek sprememb v smeri proti optimalnemu upravljanju raznolikosti. Orodje samoocenjevanja in postopek presoje raznolikosti omogočata podjetju, da se samo preveri. Primer Listine raznolikosti kaže, kako se podjetja lahko povezujejo na področju raznolikosti. Študije resničnih primerov ilustrirajo korake, ki jih je v pravo smer izvedlo več evropskih podjetij. V pomoč bralcem priročnik predlaga načine za izvedbo internih delavnic v podjetjih na temo upravljanja raznolikosti za različne ciljne skupine.

Razdelek 3 vsebuje nadaljnje informacije, kot so spletne strani na temo upravljanja raznolikosti v Evropi in seznam priporočene literature.

Razdelek 1 – Uvod v raznolikost in upravljanje raznolikosti

1.1. Zgodba o raznolikosti: Žirafa in slon

V majhni predmestni skupnosti je oče žirafa dal zgraditi nov dom s posebnostmi glede na svojo družino. To je bila čudovita hiša za žirafe z dvignjenimi stropi in visokimi vrati. Visoka okna so zagotavljala maksimalno svetlobo in lep razgled, hkrati pa so ščitila zasebnost družine. Ozki hodniki so prihranili dragocen prostor, ne da bi vplivali na uporabnost. Hiša je bila tako dobro zgrajena, da je dobila jubilejno državno nagrado za domove žiraf. Lastniki hiše so bili zelo ponosni.

Nekega dne je žirafa med delom v svoji moderni lesarski delavnici v kleti slučajno pogledal skozi okno. Po cesti je prihajal slon. »Poznam ga«, je pomislil. »Skupaj sva delala v odboru PTA. Tudi on je odličen lesarski delavec. Mislim, da ga bom povabil na ogled moje nove delavnice. Morda lahko celo sodelujeva na kakšnem projektu.« Žirafa je tako potisnil glavo skozi okno in povabil slona noter.

Slon je bil navdušen; vseč mu je bilo delati z žirafu in veselil se je, da ga bolje spozna. Poleg tega je vedel za lesarsko delavnico in si jo je želel ogledati. Stopil je do kletnih vrat in čakal, da se odprejo.

»Vstopi, vstopi«, je rekel žirafa. Ampak takoj sta naletela na problem. Slon je skozi vrata lahko spravil le svojo glavo, naprej pa ni šlo.

»Še dobro, da se dajo vrata razširiti, da lahko skozi spravimo orodja za lesarsko delavnico«, je dejal žirafa. »Daj mi minuto, da uredim najin problem.« Odstranil je nekaj zapahov in lat ter spustil slona noter.

Znanca sta srečno izmenjavala lesarske zgodbe, ko je žirafova žena sklonila glavo po kletnih stopnicah in poklicala svojega moža: »Dragi, telefon; tvoj šef je.«

»Bolje, da to prevzamem zgoraj v kabinetu«, je rekel žirafa slonu. »Prosim, udobno se namesti; to zna malce trajati.«

Slon je pogledal naokrog, videl na pol dokončane izdelke na vrtilni mizi v oddaljenem kotu in se odločil še malo raziskovati. Ko je odšel skozi vrata, ki so vodila v delavnico, je zaslišal zlovešč škrt. Praskajoč se po glavi se je umaknil. »Morda se bom raje pridružil žirafi zgoraj«, je pomislil. Vendar ko se je odpravil po stopnicah, je zaslišal, kako stopnice pokajo. Odskočil je in padel proti steni. Tudi ta se je začela drobiti. Ko je sedel tam, ves razmršen in pretresen, je žirafa prišel po stopnicah.

»Kaj na svetu se tu dogaja?« je vprašal žirafa v začudenju. »Poskušal sem se udobno namestiti«, je rekel slon.

Žirafa je pogledal naokrog. »V redu, vidim, v čem je problem. Vrata so preozka. Morala te bova zmanjšati. V bližini je studio za aerobiko. Če se boš udeležil nekaj tečajev, te bova lahko zmanjšala do ustrezne številke.«

»Morda«, je rekel slon ne preveč prepričljivo.

»In stopnice so prešibke, da bi nosile tvojo težo«, je nadaljeval žirafa. »Če bi zvečer hodil na tečaj baleta, sem prepričan, da bi te lahko naredili lažjega. Resnično upam, da boš to storil. Všeč mi je, če si tukaj.«

»Mogoče«, je rekel slon. »Ampak če ti povem po pravici, nisem prepričan, da bo hiša, ki je bila narejena za žirafe, kdaj ustrezala slonu, če ne bo uvedenih nekaj večjih sprememb.«

(iz knjige Roosevelta R. Thomasa, (1999) Building a house for diversity. New York, et al.: American Management Association, str. 3-5).

Vprašanje pri upravljanju raznolikosti je: kako lahko skupaj zgradimo hišo – svoje podjetje, kjer bo vsa raznolikost spoštovana, našla mesto in bo aktivno uporabljena? In kako lahko predvidimo različne potrebe svojih kupcev na trgu?

Iz pripovedi R. Roosevelta Thomasa o žirafi in slonu lahko razberemo veliko o svojem razumevanju upravljanja raznolikosti.

1.2. Kaj je raznolikost? Kaj je upravljanje raznolikosti?

V zadnjih desetletjih so se evropska podjetja soočila z večjim številom zaposlenih žensk, pripadnikov manjšin, migrantov, starejših ljudi in različnih narodnosti. Postopoma je spreminjajoča se sestava delovne sile postajala očitna tudi na najvišjih ravneh menedžmenta. Pojav teh skupin kot strank in kupcev prav tako predstavlja nov izziv. Vedno večja raznolikost potreb potrošnikov zahteva bolj ustvarjalne strategije zadržanja delavcev in produktno inovativnost. Procesi, produkti in storitve morajo biti prilagojeni tako, da zadovoljijo te posebne potrebe.

Še vedno pa se mnoga podjetja sprašujejo: zakaj bi se morali mi obremenjevati z raznolikostjo? Običajen odgovor je, da ni prav diskriminirati tako s pravnega kot moralnega vidika. Danes pa večji pomen dobiva drug pomislek: Bolj raznolika delovna sila, trdijo mnogi, lahko poveča učinkovitost podjetja in doseganje ciljev. Dviguje moralo, prinaša boljši dostop do določenih segmentov trga in povečuje produktivnost.

Začetek razvoja raznolikosti sega v 70. leta, ko se je termin uporabljal predvsem za ženske in manjšine v delovni sili. Dolgo časa je bilo za menedžerje običajno sklepati, da raznolikost na delovnem mestu pomeni povečevati zastopanost žensk ter narodnih in etničnih manjšin, da se nanaša na iskanje in zadržanje delavcev iz t. i. slabše zastopanih identitetnih skupin. Na osnovi novih amandmajev k Ustavi iz leta 1974 in 1975 je ameriška vlada pritisnila na podjetja, naj zaposlujejo več predstavnikov manjšin in žensk ter jim dajo več priložnosti za napredovanje v hierarhiji podjetja.

Kmalu so strokovnjaki za raznolikost pričeli izražati dvome o t. i. pozitivnih ukrepih. Opazili so, da ti ostajajo osamljeni in znotraj kadrovske službe, saj se ne morejo širiti po celotnem podjetju in njegovem delovnem okolju. Na začetku so bile razvite zelo kreativne zaposlovalne metode z namenom spremembe mozaika ljudi v podjetju. Pogosto pa je bila fluktuacija zaposlenih velika in v bistvu predstavniki manjšin in ženske niso napredovali po lestvici v skladu z upi. Tisti, ki so jim bili ukrepi namenjeni, so bili pogosto stigmatizirani s strani

drugih na delovnem mestu, češ da so nekvalificirani. Dominantna kultura belih anglo-saksonskih moških je enake možnosti razumela kot prikrito obliko obrnjene diskriminacije. Posledično so bili programi enakih možnosti v podjetjih pogosto opuščeni ali zanemarjeni.

Potreba za premikom preko kadrovske službe (in istočasno za vključitev) je očitna iz študije Evropske komisije (2003: 3) *Stroški in koristi raznolikosti*. Glede na študijo podjetja z aktivno raznolikostno politiko kot pet najpomembnejših prednosti raznolikosti navajajo:

- 1) krepitev kulturnih vrednot znotraj organizacije
- 2) povečanje korporativnega ugleda
- 3) pomoč pri pritegnitvi in zadržanju visoko kvalificiranih ljudi
- 4) izboljšana motivacija in učinkovitost obstoječega osebja
- 5) izboljšana motivacija in učinkovitost med osebjem (str. 3).

Kot so izpostavila podjetja, je pri teh prednostih pomembno, da te zadevajo celotno podjetje in ne zgolj posamezen oddelek, kot tudi vse ravni, še posebej pa vodstvo in vodilne menedžerje.

Kaj je upravljanje raznolikosti?

Upravljanje raznolikosti je očitno več kot le sama raznolikost. Osnovno vprašanje je, kako se lahko podjetje aktivno in strateško ukvarja z raznolikostjo? Bolj konkretno, kakšne aktivnosti morajo biti izvedene za učinkovito izvedbo strategije podjetja, ki raznolikost kot sredstvo vključuje v svojo identiteto? Če govorimo v jeziku pripovedi o žirafi in slonu: prvič, podjetje kot hiša mora vedeti, če in zakaj potrebuje slona (strategija). Drugič, preveriti mora hišo glede nastanitve (prednosti in slabosti – SWOT analiza). Z drugimi besedami, da bi se prilagodila določenim razlikam, jih mora podjetje spoštovati in prepoznati. Tretjič, vključevanje slona bo prej ali slej pospremljeno z napetostmi, ki jih je treba sprejeti in razrešiti na pozitiven način (upravljanje sprememb – change management). Četrto, najverjetneje se mora do določene mere spremeniti celotna hiša, sicer slon ne bo ostal v njej (kulturne spremembe). In končno če podjetje uspe, bo privabilo več vrst in več posameznikov iz iste živalske vrste!

Ko je podjetje enkrat osredotočeno na prepoznavanje relevantnih razlik in podobnosti znotraj podjetja in v svojem okolju, je naslednje vprašanje, kako upravljati vse to. Občutljivost za razlike je potrebna, vendar sama po sebi ne zadostuje za pozitivne spremembe.

Zato gre pri upravljanju raznolikosti za vključevanje idej in praks raznolikosti v vsakodnevni proces upravljanja in učenja. V atmosferi zaupanja, sprejemanja in cenjenja se morajo sprejemati vse poslovne odločitve. Thomas in Ely to jasno povzameta: »Vendar pa ta nov model za upravljanje raznolikosti omogoči organizaciji ponotranjiti razlike med zaposlenimi in tako se uči in raste skupaj z njimi. ... Vsi smo v istem moštvu *skupaj s* svojimi razlikami, ne *kljub* njim.« (1996: 10)

Menedžerji potrebujejo rezultate. Grandiozne teorije in lepe besede jih običajno ne zanimajo. Da bi dosegli svoje cilje in pridobili prednost glede na svoje konkurente, morajo razumeti svoje zunanje okolje, vključno s trgov, poslanstvom podjetja, vizijo, strategijo in kulturo. »Vprašanje, ki se postavi, je, katere kombinacije raznolikosti imajo potencial, ki nam lahko ponudi strateško prednost ali ovira našo sposobnost, da dosežemo svoje cilje? To je ključni izziv, ki ga je treba nasloviti. Ostala vprašanja glede raznolikosti lahko zlahka ignoriramo.« (Thomas 2006: 122) Odločitev za specifično kombinacijo raznolikosti je **strateška** odločitev,

ki je ključna za preživetje podjetja. Druga vprašanja, ki lahko postanejo relevantna: Zakaj ta kombinacija ljudi in ne druga? Je to kombinacijo raznolikosti vredno ustvariti in ohranjati? Ali dodaja vrednost podjetju? Če sta odgovora na zadnji dve vprašanji da, potem jih morajo menedžerji uresničiti. Ko je enkrat odločitev za nadaljevanje te poti sprejeta, potem se pričakuje, da se jo striktno uveljavlja. Izvaja se na vseh ravneh in oddelkih organizacije, od kadrovske službe, marketinga in oglaševanja, raziskovanja in razvoja ter proizvodnje do vodilnih in projektnih menedžerjev, kot tudi do raznolikih skupin, pridruženih ter povezanih podjetij.

S tem v mislih lahko upravljanje raznolikost definiramo, kot sledi:

Upravljanje raznolikosti je aktivno in zavestno razvijanje v prihodnost usmerjenih strateških, komunikacijskih in menedžerskih procesov sprejemanja in uporabljanja razlik ter podobnosti kot potencialov, ki prinašajo dodano vrednost.

Nenazadnje pa upravljanje raznolikosti ne more obstajati, ne da bi ga vključili v moralno in pravno sfero. Etika in pravo na področju nediskriminacije nista le del okolja podjetja; sama identiteta podjetja mora odražati tradicijo človekovih pravic.

1.3 Vprašanje prava v Evropi

Nova realnost prava EU, ki prepoveduje diskriminacijo zaradi rasne ali etnične pripadnosti, spola, vere, invalidnosti, starosti in spolne usmerjenosti, ima velik vpliv na podjetja po vsej Evropi. Novo definiranje 13. člena in prenos dveh direktiv v nacionalno pravo sta bila zaključena v vseh državah članicah v decembru 2003. Za podjetja se je pravno stanje sedaj spremenilo. 13. člen Pogodbe o Evropski uniji se glasi:

»Brez poseganja v druge določbe te pogodbe in v mejah pristojnosti Skupnosti po tej pogodbi lahko Svet na predlog Komisije in po posvetovanju z Evropskim parlamentom soglasno sprejme ustrezne ukrepe za boj proti diskriminaciji na podlagi spola, rase ali narodnosti, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti.«

To ni neposredna prepoved, temveč določba, ki daje nova pooblastila EU za ukrepanje proti navedenim oblikam diskriminacije. Pred temi novostmi je obstajala obširna EU zakonodaja in sodna praksa na temo prepovedi diskriminacije na osnovi državljanstva in spola.

Leta 2000 je EU na osnovi 13. člena sprejela dve direktivi za boj proti diskriminaciji:

- **Direktivo o uresničevanju enakega obravnavanja ne glede na rasni ali etnični izvor** (Direktiva Sveta 2000/43/EC), ki prepoveduje rasno diskriminacijo na področjih zaposlovanja, izobraževanja, socialnega zavarovanja, zdravstvenega varstva in dostopa do dobrin in storitev.
- **Direktivo o vzpostavitvi okvirja za enako obravnavanje pri zaposlovanju in delu na osnovi vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti in spolne usmerjenosti** (Direktiva Sveta 2000/78/EC)

Vsaka država članica je zatem razvila svojo lastno protidiskriminacijsko zakonodajo. V Sloveniji sta bili direktivi preneseni v nacionalno pravo s sprejetjem Zakona o uresničevanju načela enakega obravnavanja, ki je pričel veljati 7. maja 2004.

1.4 Poslovni razlogi za raznolikost

Medtem ko se cilji in pričakovane koristi in pristopi raznolikosti med seboj razlikujejo, podjetja zaznavajo izboljšave na številnih ključnih področjih, vključno z učinki na kulturne spremembe; izboljšanje raznolikosti delovne sile in mešanje kultur; povečanje tržnih priložnosti; zunanje priznanje in ugled (poslovni razlogi¹). Vse to se kaže na funkcionalnih področjih, h katerim težijo njihove raznolikostne pobude (Tabela 5).

- *Učinek na kulturne spremembe in povečanje kapitala organizacije*

V skladu s pomenom, ki ga podjetja vedno bolj pripisujejo korporativnim vrednotam in filozofiji, se prizadevanja mnogih podjetij osredotočajo na doseganje trajnih kulturnih sprememb. Ko promovirajo organizacijska okolja, ki spoštujejo raznolikosti in delujejo v skladu s prepovedjo diskriminacije, se podjetja zelo zavedajo potrebe po doseganju aktivne podpore zaposlenih za svoje pobude na področju enakosti.

Na EBTP (European Business Test Panel) posvetovanju so bili diskriminatorne drže in obnašanja na delovnem mestu poudarjeni kot ključne ovire v promoviranju raznolikostnih pristopov in praks. Za mnoga podjetja so tako strategije za osveščanje in razumevanje tematik in politik na področju raznolikosti temeljni del procesa izvedbe iniciativ na področju enakosti. Ta želja po osveščanju in osvojitvi 'src in umov' je očitna iz naslovov in sloganov mnogih raznolikostnih programov v podjetjih. Primeri vključujejo: 'Vsi so dobrodošli v Tesco', 'Odprti umi, odprti trgi' (UBS), 'Postajamo starejši, a mislimo kot mlajši' (Pfizer Deutschland) in 'Uspeh preko vključevanja' (Barclays PCL). Raznolikostne politike, ki prispevajo h kreiranju okolij, ki promovirajo spoštovanje in vključitev, v mnogih podjetjih veljajo kot ključne za poslovni uspeh.

Veljajo tudi kot tiste, ki pomagajo privlačiti visoko kakovostne kadre in zmanjšajo operativne stroške zaradi manjše fluktuacije in bolniških odsotnosti zaposlenih. Glede na neodvisno raziskavo o posledicah ustrahovanja in nadlegovanja Royal Mail (VB) na primer ocenjuje, da je prihranil 7 milijonov funtov preko uveljavitve politik in postopkov za preprečevanje ustrahovanja in nadlegovanja.

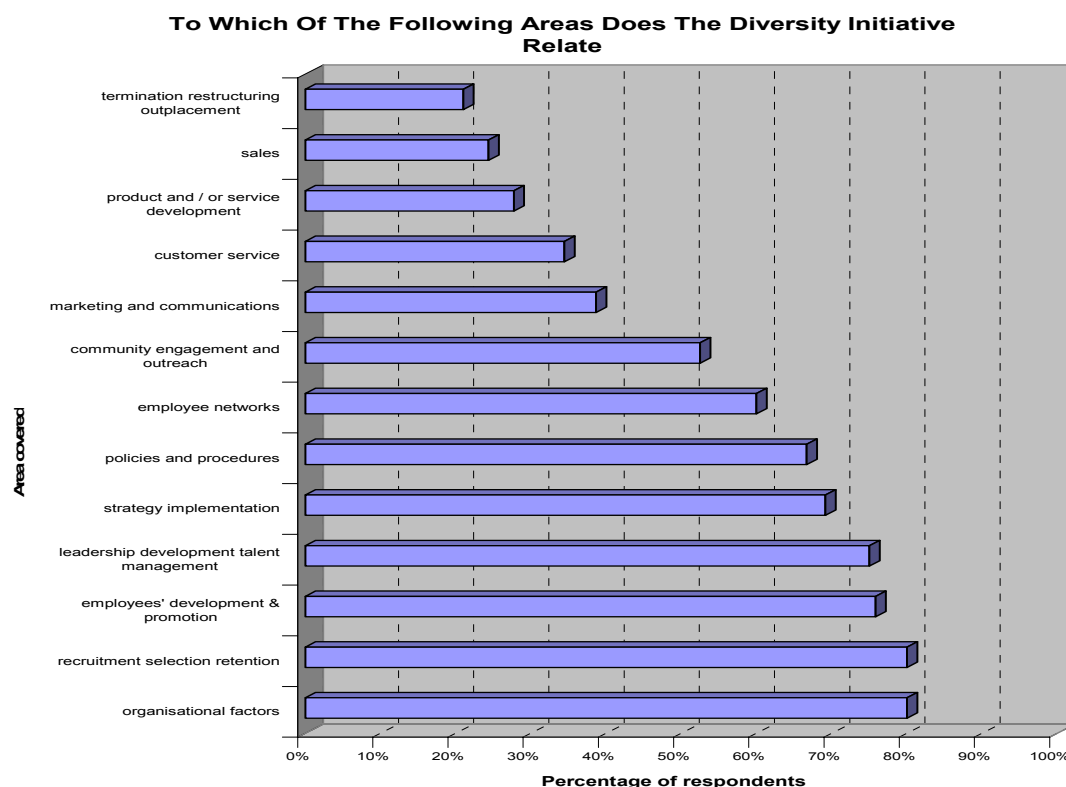
TNT, ki ima globalno poslovno mrežo, je oblikoval svetovno raznolikostno in vključevalno strategijo z mnogimi primeri dobrih praks na vseh področjih svojega poslovanja. TNT Avstrija, ki je dobil številne nagrade s področja raznolikosti, je izračunal, da je rezultat učinkovitega upravljanja raznolikosti in vključevanja zmanjšanje letne fluktuacije zaposlenih s 25 % v letu 2000 na 10 % v letu 2003, podobno pa tudi zmanjšanje odsotnosti. Prihranil je tudi 15.000 evrov s pomočjo davkov iz naslova zaposlovanja hendikepiranih zaposlenih.

Komunikacijski programi in osveščevalne kampanje za zaposlene in stranke spremljajo mnoge pobude. Podjetja tudi vedno pogosteje izvajajo letne raziskave pri zaposlenih, katerih

¹ European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25.

cilj je pridobiti poglede in mnenja osebja o enakosti in raznolikosti kot tudi meriti spremembe in dožemanje/zadovoljstvo osebja s politikami in praksami v podjetju.

Tabela 5: Področja, ki jih pokrivajo raznolikostne pobude



Spremembe v širši družbi ter na trgih dela in produktov, ki jih pogosto spremlja povečana raznolikost, od podjetij zahtevajo prilagoditev. Da bi dosegla trajno rast, morajo podjetja postati usposobljena za upravljanje in negovanje potenciala, ki ga ponuja raznolikost. Eden od pionirjev na področju celostnega upravljanja sprememb (comprehensive change management) z vidika raznolikosti je Royal Dutch Shell, ki ima tri-nivojski program upravljanja raznolikosti in vključevanja za spodbujanje procesa napredka. Program se osredotoča na sistematično spreminjanje in je podprt s prepričanjem, da se morajo spremembe zgoditi hkrati na osebni, medosebni in organizacijski ravni.

Nekatera podjetja so ugotovila, da imajo pobude za izvedbo in umestitev raznolikostnih politik in praks širši pospeševalni učinek in kulturni vpliv, če se v podjetjih izboljšujejo tudi kanali komunikacije in izmenjave informacij. Izboljšane možnosti komunikacije v zameno povečajo zmožnost za spoštovanje kultur, pravil in vrednot v podjetjih in skupinah podjetij.

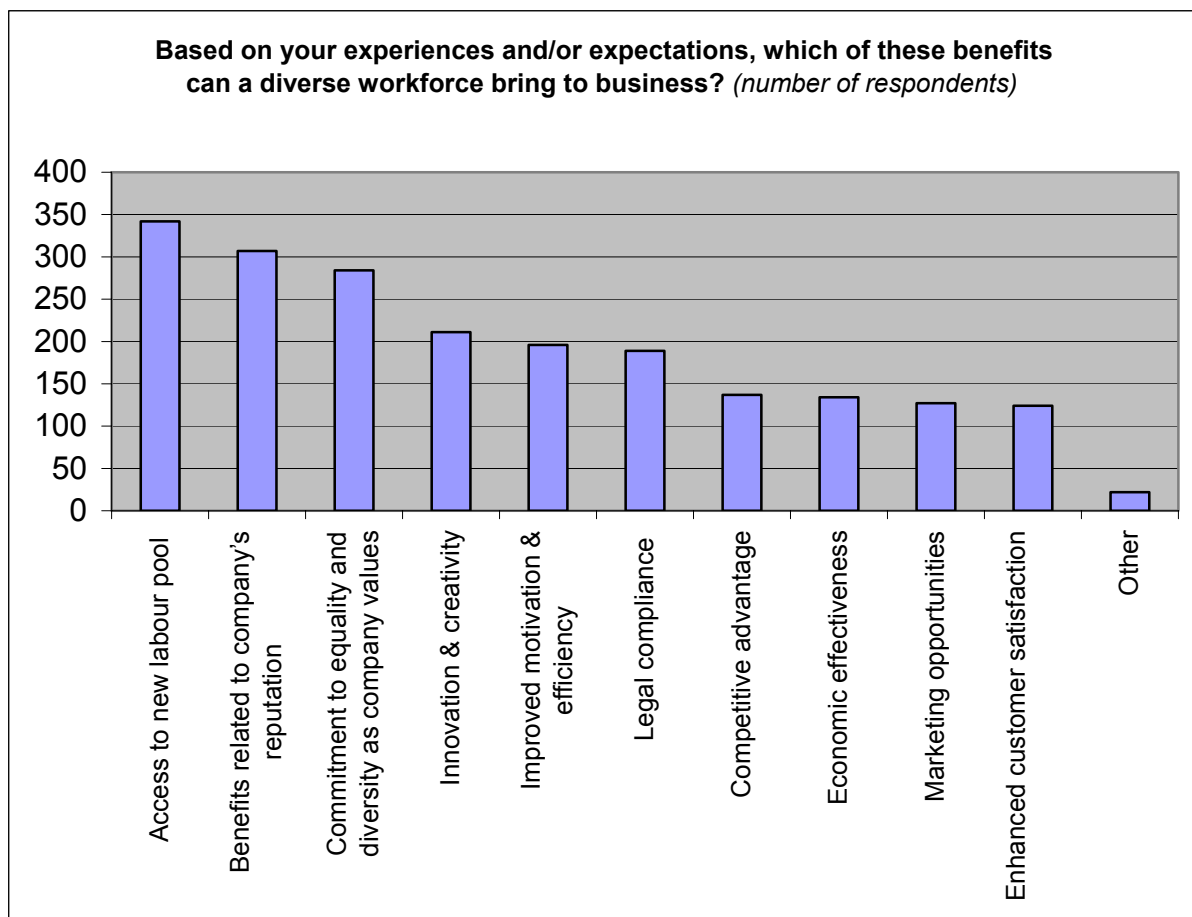
Podobno za prakse na področju raznolikosti in vključevanja velja, da imajo ugoden učinek na izboljševanje upravljalnih načinov, sposobnosti in rezultatov na področjih, kot so komunikacije, upravljanje s človeškimi viri, postavljanje ciljev in načrtovanje.

- *Povečevanje raznolikosti delovne sile in kulturno mešanje – prednosti za človeški kapital*

Visoko kvalificirana, inovativna in raznolika delovna sila je pomembna za poslovni uspeh, kot je bilo poudarjeno v prejšnjih razdelkih priročnika. Razreševanje pomanjkanja kadra in zaposlovanje in ohranjanje kakovostnega osebja iz različnih okolij so ključni razlogi za izvedbo raznolikostnih politik v podjetjih. Več kot 40 % vseh podjetij v EBTP raziskavi je navedlo, da je to glavna poslovna prednost.

Doseganje večje raznolikosti delovne sile je ključni cilj za mnoga podjetja. EBTP posvetovanje je poudarilo, da je večji dostop do širšega števila delavcev in razvoj zmožnosti privlačiti in obdržati visoko kvalificirane zaposlene iz različnih okolij eden najpomembnejših razlogov za sprejem raznolikostnih politik in praks v podjetjih (Tabela 6). Nekatera podjetja tudi poročajo, da je povečanje njihovih prizadevanj za zaposlovanje specifičnih skupin izboljšalo njihov ugled v teh skupinah na veliko širši ravni.

Tabela 6: Zaznane prednosti raznolikosti



Da bi dosegla takšne spremembe v profilih osebja, morajo podjetja sprejeti širok spekter pobud. Ta vključuje posebno ciljno oglaševanje, ki mora doseči deprivilegirane in socialno izključene skupnosti ter vzpostavljanje partnerstev s skupnostnimi in statutarnimi organizacijami z namenom, da bi se povečala njihova prizadevanja za pridobivanje novih kadrov ter da bi se podprli lokalni / regionalni socialni in ekonomski razvojni cilji. V prejšnjem razdelku so bile opisane nekatere strategije s ciljnim pozitivnimi ukrepi, usmerjenimi posebej na slabše zastopane skupine, kot so etnične manjšine in hendikepirane

osebe, sprejela pa so jih številna podjetja; te strategije so na primer: podpora za dostop do delovnih izkušenj, usposabljanja o poklicnih znanjih in dostop do višje izobrazbe.

Interne politike na področju človeških virov, ki podpirajo zaposlovanje z namenom povečanja raznolikosti delovne sile, pogosto dopolnjujejo takšne navzven obrnjene aktivnosti. V nekaterih podjetjih so spremenili poklicne zahteve, da bi aktivno privabili in pritegnili raznolikost, če bi na primer zahtevali od prijavljenih, da imajo odprte nazore, znanje več kot enega jezika, raznolike kulturne izkušnje, ekološko osveščenost, predanost enakim možnostim itd.

Nekatera podjetja v državah in sektorjih, ki se soočajo z velikim pomanjkanjem kadra, so podpisala poslovne sporazume s tujimi in lokalnimi uradi za zaposlovanje, da bi najeli in usposobili določeno število delavcev iz tujine. Grupo Vips (Španija) ima na primer takšen dogovor z državami, kot so Romunija, Bolgarija, Maroko, Ekvador, Kolumbija in Dominikanska republika. Podjetje podpira prizadevanja za zaposlovanje s pripravljanim usposabljanjem za potencialne zaposlene, ki se pogosto izvaja v državah izvora in vključuje učenje španščine. Podjetje poudarja, da ko so enkrat najeti, so tem tujim delavcem zagotovljene enake možnosti v vseh pogledih zaposlitve in prihodnjega razvoja.

Nekatere zaposlovalne agencije, kot so Manpower, Randstad in Adecco, prav tako igrajo pomembno vlogo pri podpiranju prizadevanj svojih poslovnih strank za povečanje raznolikosti delovne sile in naslovitev manjše zastopanosti deprivilegiranih skupin. Vse razvijajo inovativne in proaktivne pobude za naslovitev socialne izključenosti, povečanje razvoja znanj in premoščanje prepada med delodajalci in različnimi skupnostmi. Na primer Randstad, ki je bil vedno znova ocenjen kot eden najboljših delodajalcev v Belgiji v zadnjih treh letih, ima poseben oddelek za raznolikost, ki vzpodbuja delodajalce, naj upoštevajo načela enakosti v postopkih zaposlovanja, pa tudi pomaga podjetjem realizirati potencialne prednosti raznolikosti.

Multinacionalna podjetja si še posebej prizadevajo povečati sposobnosti za globalno upravljanje skozi pobude za pritegnitev in ohranitev raznolike in kulturno kompetentne delovne sile, ki je zmožna delati preko nacionalnih, jezikovnih in kulturnih meja. Prav tako si prizadevajo za zaposlovanje delavcev, ki predstavljajo lokalne skupnosti in nacionalne kontekste na vseh ravneh poslovanja in upravljanja.

Tako kot izboljšanje raznolikosti delovne sile, podjetja potrebujejo tudi znanja za njeno učinkovito upravljanje in vzpostavljanje okolij, ki bodo zagotovila spoštovanje in enakost za vse. Podjetja so odgovorila na to potrebo z izvedbo vrste politik in praks na področju upravljanja s človeškimi viri, ki so namenjeni izboljševanju delovnega okolja in izkušenj osebja. Te vključujejo: proti-ustrahovalne politike, fleksibilne delovne politike in politike dela na domu, ugovore, pritožbe in politike na področju varnosti pri delu, skupaj s sistemom za spremljanje in upravljanje z informacijami z namenom merjenja napredka v smeri enakosti.

Veliko število programov je usmerjenih k razvoju in osveščanju delavcev z namenom pokriti širok spekter potreb na področju razvoja kadrov. Ti vključujejo: osveščevalna usposabljanja o raznolikosti, medkulturna znanja in programi izmenjave, teme s področja zakonodaje, usposabljanje vodilnih, vodstva / zavezanost vodstva, jezikovni in integracijski programi za delavce migrante, nediskriminatorno zaposlovanje, izbiranje in ocenjevanje ter programe za upravljanje sprememb. Mnogo podjetij menedžerjem zagotavlja vrsto podpornih orodij za planiranje rezultatov, raznolikostne 'checkliste' in za samo izvedbo politik.

Raznolika in kakovostna delovna sila pomaga podjetjem, da lažje ugodijo zahtevam svoje raznolike potrošniške baze, s čimer se izboljšuje ponudba za potrošnike. Prav tako zagotavlja dodatna sredstva za dostop do novih trgov in tržnih znanj. Mnoga podjetja trenutno podpirajo vrsto interesnih skupin delavcev za izboljšanje dvosmernega procesa komuniciranja in za pomoč podjetjem pri svetovanju in strategijah iskanja informacij.

- *Širitev tržnih priložnosti*

Raznolikostne strategije za optimiziranje tržnih priložnosti so usmerjene k doseganju boljše tržne segmentacije in večjega zadovoljstva kupcev. Usmerjene so k povečanemu poslovanju in večjemu številu kupcev preko obstoječih zadovoljnih strank in kupcev.

Podjetja, predana raznolikosti, vidijo mnoge priložnosti za širitev svojih storitev in produktov. Raziskava za Compendium (glej literaturo) je razkrila vrsto primerov ciljnega oglaševanja in razvoja produktov, ki zasleduje povečan prihodek z zagotavljanjem novih segmentov trga pri tradicionalno izključenih skupinah. Nekateri od teh primerov omogočajo dostop večjega števila ljudi do obstoječih produktov in storitev. Pri družbeno naprednih podjetjih razlog za takšne pobude ni le želja za povečanimi prihodki, temveč tudi namen odpravljati socialno izključenost in slabše možnosti, s katerimi se srečujejo nekatere skupine. Prispevajo tudi k izboljšanju imidža podjetja in ga delajo bolj privlačnega za družbo na splošno.

Primeri vključujejo oblikovanje in oglaševanje produktov za slabovidne kupce, kot je na primer spletno vozniško dovoljenje (IBM Nemčija) in glasovno tipkanje (podjetje BT). Spletno vozniško dovoljenje je govoreč spletni brskalnik, ki pomaga premagati ovire pri dostopu do določenih tehnologij tako, da slabovidnim ljudem omogoča brskanje po internetu in komuniciranje po elektronski pošti. Podobno produkti za glasovno tipkanje omogočajo ljudem dostop do funkcije pisanja sporočil na mobilne telefone na način, ki jim omogoča pošiljanje in sprejemanje kratkih sporočil v glasovnem formatu.

Nekatera podjetja, kot je Bertelsmann, so razvila enkratne praktične delovne in življenjske pripomočke, ki služijo ljudem s hendikepom v njihovih delovnih okoljih. Ti pripomočki so na voljo družbi nasploh. Drug tak primer je BT-jev 'telefon z velikim gumbom' [Big Button Telephone]. V izvorniku ga je oblikoval zaposleni z artritisom, naletel pa je na širšo bazo kupcev, ki jih privlači njegova enostavna uporaba v primerjavi z vedno manjšimi alternativami, ki so na voljo na trgu. Podobno široko privlačnost dosega avtomobil znamke Volvo, ki je oblikovan za ženske, zaradi svojih mnogih uporabniku prijaznih rešitev, ki so bile sprva oblikovane z mislijo na ženske voznice. Ta podjetja takšne vključujoče razmišljanje in pristope vidijo enostavno kot stvar dobrega oblikovanja, ki uporabo produkta omogoča vsem.

Odvisno od poslovnega področja so podjetja, ki izvajajo dobre prakse, prispevala vrsto primerov ciljnih oglaševalskih kampanj z močnimi sporočili s področja raznolikosti in vključevanja, ki promovirajo izbiro svojih projektov pri določenih skupinah, kot so starejši, ženske, geji in lezbijke ter etnične skupine. Ti vključujejo Tescovo vpeljavo multikulturnih prehrabnenih izdelkov v različnih soreskah, katere namen je bil zadovoljiti želje lokalnih kupcev, in Deutsche Bank, katere poslovne bančne enote so s ciljnim oglaševalskimi kampanjami želele privlačiti gejevske in lezbične stranke. Banka je dosegla neposredno sledljiv dobiček in poslovni uspeh s pilotnim projektom v Berlinu in je trenutno v postopku širitve kampanje na druge velika mesta v Nemčiji. Drug primer je oglaševalska kampanja

mila Dove podjetja Unilever, ki je bila podprta z jasno raznolikostno filozofijo in sporočilom ter je prodajo te linije produktov povečala za 700 %.

Coco-Mat in Manchalan kažeta, da je ciljno usmerjena uporaba načel enakosti in raznolikosti skladna s poslovnim uspehom. Od svoje ustanovitve v letu 1999 je Manchalan povečal svoj prihodek s 332.475 na 2,7 milijona evrov, in število zaposlenih s 56 na 236 v letu 2004. Podobno je Coco-Mat, ki so ga leta 1989 ustanovili trije nekdanji begunci, dramatično zrasel in ima trenutno gotovinski promet več kot 12,3 milijona evrov ter trgovine v Grčiji, številnih evropskih državah in na Kitajskem.

Medijsko poročanje je na splošno videno kot bistveno pri zviševanju javnega profila in imidža podjetja preko promocije načel in prizadevanj na področju enakosti in raznolikosti. Razen tega pa ga nekatera podjetja enačijo s prihranki iz prihodkov, ki ustrezajo oglaševalskim stroškom marketinških kampanj.

- *Zunanje priznanje in imidž*

Podjetja, ki izvajajo dobre prakse, prepoznavajo pomembnost korporativnega imidža in ugleda in se lotevajo širokega spektra aktivnosti, obrnjenih navzven, in pobud, ki pomagajo zviševati njihov zunanji ugled v družbi in pripomorejo k razumevanju načel in vrednot, ki jih želijo prikazati.

Takšne zunanje aktivnosti vključujejo razvojna partnerstva in povezave z akademskimi in raziskovalnimi institucijami, ki sodelujejo v raziskovalnih projektih; tekmovanja za priznanja s področja enakosti in raznolikosti; humanitarne donacije za odpravljanje socialne izključenosti; omogočanje dostopa do izobrazbe in možnosti za usposabljanje; aktivnosti s področja razvoja športa; prisotnost na in pokroviteljstvo lokalnih festivalov; ter finančno pomoč nevladnim organizacijam in dobrodelni dejavnosti.

Mnoga podjetja, ki izvajajo dobre prakse, tudi poudarjajo pomembnost sodelovanja v zunanjih mrežah in forumih, ter javnih nastopov svojih vodij na konferencah, mrežah delodajalcev, pred mediji in na drugih platformah, ki zadevajo enakost in raznolikost.

Compendium vsebuje aktivnosti podjetij, ki poskušajo zaobjeti svojo družbeno odgovornost. Medijsko podjetje Bartelsman je uporabilo svoje zmožnosti in komunikacijsko infrastrukturo za lansiranje pobud za dvig notranje in zunanje ozaveščenosti in promocijo izobraževanja o invalidnosti znotraj podjetja in v širši družbi. Ocenjuje, da si je TV spote, posnete v okviru kampanje, ogledalo 64 milijonov ljudi. Podobno podjetje Grupo Santander (Španija) svojo podporo oglaševalskim kampanjam v zvezi s socialnimi zadevami (Rdeči križ, Zdravniki brez meja, UNICEF) vidi kot pomemben del prizadevanj za povečanje baze kupcev in korporativnega imidža.

Razdelek 2 – Aplikacija upravljanja raznolikosti

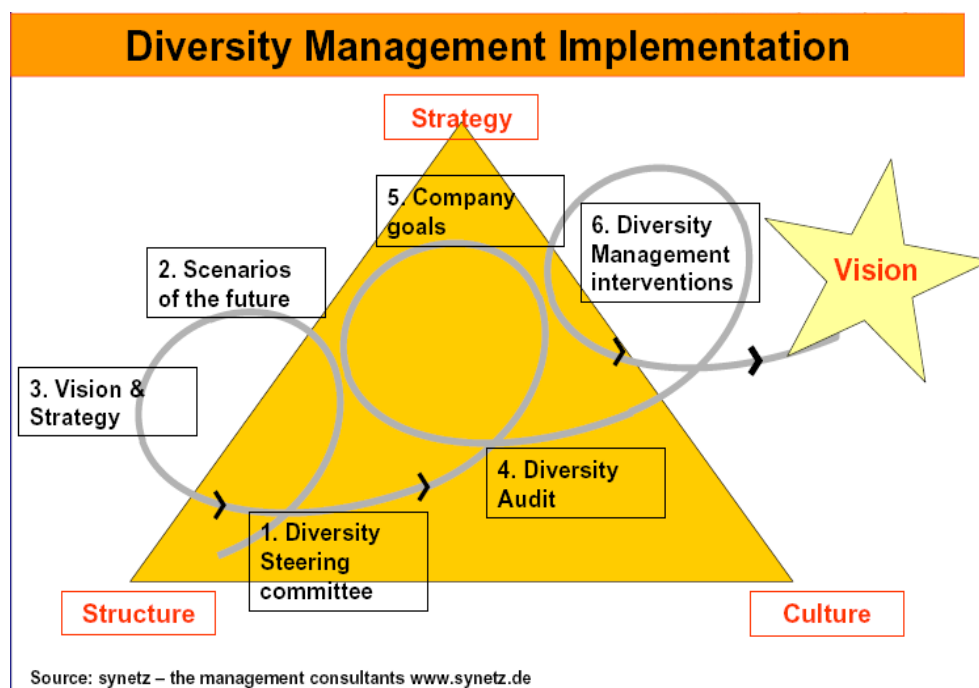
2.1. Razumevanje celotne podobe: Opis sprememb na področju upravljanja raznolikosti

Povečana kompleksnost v poslovnem okolju na področju raznolikosti udeležencev, strank, dobaviteljev, partnerjev in lastnikov ter spreminjajoč se politični, ekonomski in socialni kontekst zahtevata zavestne korake v smeri proti aktivnemu upravljanju te raznolikosti.

Ta razdelek ponuja praktična upravljska orodja. Začne se z opisom postopka spreminjanja v smeri proti uporabi raznolikosti v vašem podjetju. Sledi mu pristop osmih korakov, ukrojenih prav za majhna in srednja podjetja (MSP). Dodan pa je še en način, s katerim je mogoče spodbujati spremembe za več raznolikosti. Načela, ki jih moramo imeti v mislih, pomagajo slediti tekstu. Primer postopka presoje raznolikosti bi lahko pomagal analizirati vaše podjetje. Končno pa boste videli, kaj podjetja lahko storijo, če pričnejo z mreženjem na področju raznolikosti.

2.1.1. Proces spreminjanja na področju upravljanja raznolikosti

Proces spreminjanja na področju upravljanja raznolikosti je ključen. Lahko ga vidimo kot organizacijski proces učenja.² V nadaljevanju je podrobno opisanih šest velikih korakov.



² Razvil: synetz – svetovalci za menedžment.

1. korak: Raznolikostna delovna skupina (steering committee)

Ker ima večina podjetij mono-kulturno ozadje (t.j. vodstvo sestavljajo pretežno moški med 30 in 40 letom, iz dominantne etnične skupine itd.), obstaja tveganje, da bo analiza narejena na restriktiven način in da bodo zahteve po spremembah gledane iz ozkega zornega kota. Da bi presegli te omejitve in da bi razširili ta zorni kot, naj bo projektna skupina (raznolikostna delovna skupina) sestavljena iz visoko motiviranih ljudi iz različnih okolij. Raznolikostna delovna skupina bi morala dobiti jasno nalogo in bi morala biti utemeljena na jasni pogodbeni osnovi z najvišjim menedžmentom podjetja.



2. korak: Scenariji prihodnosti

Skupaj z najvišjim menedžmentom, ključnimi udeleženci in predstavniki različnih oddelkov podjetja bi morala raznolikostna delovna skupina organizirati takomenovano delavnico za ustvarjanje možnih scenarijev prihodnosti. Praviloma bi morali biti ustvarjeni trije različni scenariji na temo, kako bo izgledal poslovni svet (zunaj in znotraj) čez 10 ali 20 let – s poudarkom na vplivih in učinkih faktorjev, ki so povezani z raznolikostjo. Cilj je pripraviti podjetje na različne alternative. Na koncu naj bo izbran en scenarij, na katerega se osredotočite. Pomembno je opraviti to nalogo s pomočjo zunanje podpore (moderatorja).



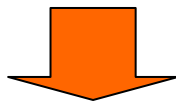
3. korak: Vizija in strategija

Naslednji korak bi moral biti oblikovanje vizije in poslanstva podjetja iz predhodno izbranega scenarija. Ta naloga bi morala vključevati najvišji menedžment in ključne akterje. Osredotočiti se mora na prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje, ki za podjetje izhajajo iz scenarija. Na koncu morata biti oblikovani vizija in poslanstvo. Naslednji korak je formulirati strategijo podjetja, katere znatni del se nanaša na način, na katerega bo izvedeno upravljanje raznolikosti. Če je strategija jasna, bo podjetje dobilo orientacijo za nadaljevanje poti. Ko so oblikovani vizija, poslanstvo in strategija, se mora podjetje vrniti na sedanjo situacijo in identificirati svoj status quo. To zahteva presojo stanja raznolikosti. (za več informacin glej točko 2.1.5.)



4. korak: Presoja stanja raznolikosti

Raznolikostni audit je dobro orodje za analizo trenutne situacije podjetja. Vprašanja, ki jih je treba postaviti, so: kakšen je odnos najvišjega menedžmenta in vaše delovne sile do raznolikosti? Kakšna je organizacijska kultura vašega podjetja danes? Kako vključevalne so strukture in postopki danes? Presoja raznolikosti naj bo opravljena s pomočjo pol-strukturiranih osebnih intervjujev z vsemi skupinami udeležencev, lahko pa jo spremljajo standardizirani vprašalniki za raziskovanje odnosa do raznolikosti. Delovna skupina naj prevzame rezultate presoje raznolikosti in predstavi ključne domneve širokemu občinstvu in zagotovi možnosti za navedbo primernih ukrepov za spremembe, ki bi peljale k sprejemu resničnega pristopa upravljanja raznolikosti.



5. korak: Cilji podjetja

V naslednjem koraku naj menedžment skupaj z raznolikostno delovno skupino definira splošne cilje podjetja za izvedbo upravljanja raznolikosti. Ti cilji bi se morali jasno navezovati na splošno strategijo in zagotoviti sodelovanje vseh relevantnih sekcij in oddelkov. Zatem naj bodo splošni cilji razdeljeni na raven vsake poslovne enote. Vsaka enota bi morala biti povabljen, naj prilagodi te cilje glede na svojo raven in opredeli jasna merljiva merila za izvedbo upravljanja raznolikosti na svoji ravni.



6. korak: Izvedba upravljanja raznolikosti

V času izvedbe procesa delovna skupina igra bistveno vlogo: nadzoruje, vodi in spremlja različne aktivnosti. Predstavljala bo centralno točko komunikacije.

Odgovorna bo na primer za:

- Visoke in srednje menedžment vodstvene razvojne programe na temo upravljanja raznolikosti
- Raznolikostne 'team-building' dogodke v vsaki poslovni enoti
- Velike skupinske dogodke za delavce na temo upravljanja raznolikosti
- Spreminjanje ocenjevanja upravljanja z rezultati za krepitev upravljanja raznolikosti
- Spreminjanje orodij s področja človeških virov za zaposlovanje in ohranjanje raznolike delovne sile, itd.

2.1.2. Koraki za MSP (majhna in srednja podjetja)

Septembra 2006 je Evropska komisija organizirala konferenco o prednostih raznolikosti in vključevanju za MSP, katere ključni cilji so bili odgovoriti na potrebe MSP po osveščanju, informacijah in usposabljanju na temo upravljanja raznolikosti. Glavni materiali, ki so bili razviti za udeležence konference, so vsebovali brošuro z naslovom 'Raznolikost pri delu – 8 korakov za majhna in srednje-velika podjetja':

1. Analiza

Razmišljajte o svojem podjetju – o njegovih prednostih, slabostih, vprašanih in potrebah

Raziskave so pokazale, da ima zelo malo lastnikov menedžerjev v MSP čas za razmislek o poslovnem razvoju, saj so stalno vključeni v dnevne aktivnosti. Preden pričnete izvajati raznolikostne politike, upoštevajte naslednje:

- Katere so močne točke vašega podjetja? Kje so njegove šibke točke?
- Kakšne težave se v zadnjem času pojavljajo znotraj podjetja?
- Ali menedžerji in vsi zaposleni dajo vse od sebe? Ali imamo na voljo pravo kombinacijo znanj in izkušenj za odgovor na poslovne in tržne zahteve?
- Ali moj način upravljanja omogoča drugim, da prevzamejo odgovornost in da so produktivni?
- Kako raznolik je trg? Ali postaja bolj ali manj raznolik glede na demografijo, tehnologijo in spremembe v načinu življenja? Ali mi tem trendom sledimo?
- Kako raznolika je delovna sila na primer glede različnih značilnosti, načinov in pristopov, delovnih praks, novih načinov videnja težav?
- Kako gledamo na zakonodajo s področja nediskriminacije (na primer v zvezi z osebnimi okoliščinami spola, rasnega ali etničnega izvora, starosti, invalidnosti, spolne usmerjenosti, veroizpovedi in prepričanja)? Ali te predstavljajo vmešavanje v poslovanje ali priložnost za spremembe?

2. Pridobivanje kadrov

Oddaljite se od sprejemanja odločitev na področju zaposlovanja, ki temeljijo na osebnih vrednotah in »občutkih«.

Raziskave so pokazale, da negativni rezultati izhajajo iz prevelikega poudarka na osebnih vrednotah, držah in prepričanih lastnika podjetja. Osebnostne vrednote lahko vodijo h dragim napakam na področju zaposlovanja in h diskriminaciji (zavestni ali ne), kar pa lahko pripelje h pravnim težavam, ki lahko škodujejo podjetju.

Kako to storiti (Zaposlovanje):

- Odločite se o sposobnostih, znanju in izkušnjah, ki jih podjetje potrebuje za napolnitev določenega delovnega mesta ali vloge.
- Izdelajte »opis delovnega mesta« in osebno specifikacijo, iz katerih izhajajo sposobnosti in izkušnje, potrebne za to vlogo.
- Preverite, da opis delovnega mesta iz prijave ne izključuje oseb zaradi njihovega

rasnega ali etničnega izvora, verskega prepričanja, spola, spolne usmerjenosti, starosti ali invalidnosti.

- Prilagodite svoje metode tako, da zagotovite (in vzpodbudite) prijave invalidnih oseb.
- Izogibajte se zaposlovanja po »ustni poti«. Upoštevajte številne poti za oglaševanje (npr. zavod za zaposlovanje; nacionalni, lokalni ali občinski časopisi; šole, univerze; skupnostne organizacije; komercialne zaposlovalne agencije; oglasne deske; spletne strani / internet).
- Navedite, da so dobrodošle prijave iz vseh delov družbe.
- Ne navajajte starostnih omejitev ali statusov v oglasih za zaposlitev.
- Potencialnim kandidatom neformalno povejte o zaposlitvi. To bo pomagalo vključiti ljudi, ki bi jih lahko skrbelo zaradi njihove starosti, spola, hendikepa, itd.

Koristi:

Večja skladnost med poslovnimi potrebami, delovnimi mesti in profili zaposlenih. To lahko prav tako privede do manjšega menjavanja zaposlenih in poveča učinkovitost.

3. Novi trgi

Raziščite nove / potencialne trge

Raznolikost kupcev zahteva raznoliko osebje – ne le glede na starost, narodnost in zmožnosti, temveč tudi na način, da to odraža spreminjajoče se motivacije in življenjske stile na trgu v vseh svojih oblikah.

Raziskave kažejo, da so mnoga MSP omejena zaradi osredotočanja na svojo tržno bazo. To pomeni, da se ta podjetja omejujejo na utrjen, poznan trg in ne izkoriščajo širših tržnih možnosti. To izhaja iz vzpostavljenih rutin in pomanjkanja notranje raznolikosti, ki omejuje nove zamisli.

Kako to storiti:

- Prepoznajte raznolikost in nabor potencialnih trgov, ki jih lahko naslovite (starostne skupine, spolna usmerjenost, etnične skupine, različne invalidnosti).
- Raziščite potrebe različnih skupin znotraj potencialnih trgov.
- Pridobite odziv strank / kupcev z vseh trgov in razvijte oglaševalski material, ki bo dostopen vsem.
- Prepoznajte potencialne koristi v usklajevanju osebnosti, starosti, ozadja in stila osebja v ospredju s strankami / kupci.
- Odkrijte in uporabite nove priložnosti v medijih (npr. »pod casting«, lokalne revije, socialne skupine) za osredotočanje oglaševanja na nove skupine.
- Razmislite o usposabljanju zaposlenih za pridobivanje kvalifikacij in diplom za ravnanje s specifičnimi skupinami (npr. znakovni jezik za gluhe).

Koristi:

Povečan dostop do novih trgov s priložnostmi za razvoj in diverzifikacijo produktov / storitev.

4. Potrebe strank / kupcev

Postavite potrebe strank / kupcev v ospredje svoje poslovne strategije in procesa planiranja.

S tem boste zagotovili, da bo široka raznolikost potreb strank / kupcev upoštevana v procesu planiranja, zaradi česar bo vaše podjetje moralo ugotoviti, kako odgovoriti nanje (glede na profil zaposlenih, njihovo ustvarjalnost, odnos ter potrebe po usposabljanju in razvoju zaposlenih).

Kako to storiti:

- Uporabite rezultate raziskav o raznolikosti na trgu neposredno za razvoj produktov in storitev.
- Razvijte dostopne zunanje komunikacijske sisteme, ki bodo omogočili povratne informacije s strani strank / kupcev (tako obstoječim kot novim). Tako pridobljene povratne informacije vključite v redne postopke izboljševanja delovnih procesov.

Koristi:

Razvijajoča se poslovna strategija, ki odseva (spreminjajoče se) potrebe strank in kupcev.

5. Interna komunikacija

Razvijte močne notranje komunikacijske sisteme

Mnogo MSP je omejenih s šibko komunikacijo med lastnikom, menedžerji in zaposlenimi. Z namenom omogočanja in promoviranja prostega pretoka idej, znanja, informacij in rešitev bi moral biti razvit močen notranji komunikacijski sistem.

Kako to storiti:

- Načrtujte redne sestanke zaposlenih – ti se lahko osredotočajo na poslovanje ali druženje – vendar zagotovite, da ne bodo izključevali ljudi glede na čas ali lokacijo. Pomembno je tudi imeti strukturirane sestanke z dogovorjenim dnevnim redom (ki ga predhodno razpošljite), ki jih je treba voditi tako, da se zagotovi poštena in enakopravna razprava.
- Omogočite in spodbudite osebje, da bo predlagalo ideje, tudi anonimno, če je to potrebno, na pisni ali ustni način (npr. oglasne deske, skrinjice).
- Uporabite ocenjevalni sistem za odziv zaposlenih.
- Zagotovite zaupnost med zaposlenimi.

Koristi:

Izkoriščanje potenciala raznolikosti idej, znanja in različnih zornih kotov v podjetju ter naraščajoča vključenost in predanost zaposlenih.

6. Imidž in ugled

Uporabite svojo zavezanost raznolikosti kot poslovno orodje glede ugleda, odnosov z javnostmi in pridobivanja poslov (še posebno s strani večjih in javnih podjetij).

Raziskave so pokazale, da večja podjetja in javne institucije ob razpisih vedno pogosteje zahtevajo, da MSP predložijo dokumente o politikah na področju enakosti in raznolikosti. Dokumenti o takšnih politikah so MSP pomagali pridobiti posle.

Kako to storiti:

Skozi razvoj formalnih raznolikostnih politik – naj bodo enostavne:

- Skupaj z zaposlenimi pripravite pregled raznolikostnih ciljev (na eni strani), ki vam bodo pomagali pri poslovanju preko leta (npr. fleksibilnost delovnega časa okoli verskih praznikov).
- Naredite načrt usposabljanja in zaznamujte usposabljanja na temo raznolikosti.
- Opredelite ukrepe za pridobivanje in izbiranje novih kadrov, ki ste jih sprejeli.
- Vključite izjave o raznolikosti v svoje brošure, priročnike in navodila podjetja, kot to morda že počnete na področju varnosti in zdravja pri delu.
- Spremljajte in zabeležite informacije o svojih zaposlenih in strankah. S tem začnite priprave na svojo strategijo, temu pa boste dodali še letno oceno in razmislek o svojem premikanju k povečani raznolikosti. Za mnoge države članice EU je zbiranje osebnih podatkov zelo občutljivo – v mnogih državah delodajalci tako ne zbirajo tovrstnih podatkov.

Koristi:

Boljše povezave z lokalnimi/nacionalnimi/mednarodnimi verigami preskrbe in izboljšane poslovne priložnosti.

7. Ocena

Ocenite potencialne stroške in koristi uporabe raznolikostnih politik.

Uporaba raznolikostnih politik bo zahtevala čas in sredstva, zato je treba poudariti koristi. Ocena bi morala biti skupen proces, ki naj pomaga lastnikom, upravljalcem in zaposlenim razumeti, zakaj je treba narediti te korake, da bi zagotovili predanost temu procesu in vzpodbudili prihodnji razvoj teh politik.

Kako to storiti:

- Razmislite o tem, kaj boste morali vložiti v ta proces (stroški) v smislu časa in sredstev.
- Razmislite, kakšni bi lahko bili rezultati, npr. izboljšana komunikacija, boljši odnosi med zaposlenimi itd.
- Razmislite o potencialnih koristih, npr. rešitve za pomanjkanje kadrov; izogibanje težav zaposlenih kot so stres in odsotnosti; dostop do novih trgov; boljši rezultati na obstoječih trgih; dostop do talentov; dobiti največ iz obstoječega osebja; povečana motivacija in ustvarjalnost; večji ugled.
- Naredite takšen pregled vsako leto.

Koristi:

Učinkovito, sistematično merjenje stroškov in koristi politik v zvezi z zaposlenimi je nujno za ohranitev obstoječih programov in za graditev poslovnih razlogov za povečane investicije, posebno za ne-uporabnike.

8. Zunanja podpora

Poiščite zunanjo podporo za pomoč pri prilagoditvi raznolikostnih procesov

Večina lastnikov se zanaša na svoje računovodje, odvetnike ali bližnje. Vendar pa obstaja mnogo javnih in zasebnih institucij, ki nudijo strokovno pomoč; pogosto za nizke stroške, če gre za takšne, ki so subvencionirani z javnimi sredstvi (posebno tistimi, ki jih financira Evropski socialni sklad). O teh vam lahko informacije posreduje vaša lokalna skupnost. Trgovska združenja, gospodarske zbornice in strokovne organizacije so prav tako uporaben vir informacij poleg osnovnih združenj. V mnogih primerih vas bo v pravo smer usmerila tudi vaša finančna institucija (banka).

Kako to storiti:

- Začnite s kontaktnimi osebami, ki jih že poznate ter ki jim zaupate, in ugotovite, kdo bi vam lahko najbolj pomagal.
- Odprto razpravljajte o potrebah svojega podjetja z zunanjo kontaktno osebo, ki bo vaše podjetje lahko videla iz novega (in neodvisnega) zornega kota.
- Z zunanjim sodelavcem skupno identificirajte povezave med ključnimi poslovnimi temami in posameznimi politikami na področju človeških virov ter razvijajte formalne politike in pristope na področju človeških virov.
- Pogovorite se o teh politikah z drugimi menedžerji in zaposlenimi.
- Vključite zunanjega strokovnjaka v razvoj, uporabo in stalno oceno teh politik.
- Lastniki poročajo o pozitivnih izkušnjah učenja enega od drugega, posebno znotraj strukturiranih programov podpore podjetja za podjetja – poiščite te mreže v svojem lokalnem območju ali uporabite kontakte z dobavitelji za pridobitev znanja od drugih podjetij.

Koristi:

Koristi bolj formaliziranih pristopov so poudarjeni v celotnem priročniku.

2.1.3. Sedem korakov za spodbujanje uporabe raznolikosti kot sredstva

Predpogoj za nastanek uspešnega, raznolikostno-usmerjenega podjetja je kultura podjetja, ki zavestno ceni in promovira raznolikost. Organizacija naj razvija strategije za vzpostavitev ravnotežja med razlikami in podobnostmi in za uporabo tega ravnotežja za ustvarjanje vrednosti. Kaj lahko podjetja storijo za razvoj upravljanja raznolikosti, ki ceni in uporablja raznolikost navznoter in za svojo korist ter sistematično in učinkovito uporablja pridobljeno znanje navzven?

1. Za razvoj in ohranitev močne in raznolike kulture podjetja, je treba vzpostaviti enako **močno in jasno opredeljeno strategijo in vizijo podjetja**, kar vključuje raznolikost kot ključno komponento. Konec koncev je raznolikost vaše dolgoročno ekonomsko sredstvo.

2. Za dobro upravljanje raznolikosti podjetje potrebuje izjemno **transparenten sistem ocenjevanja delovne uspešnosti**, ki naj bo razvit metodično in v posvetovanju z mnogimi notranjimi akterji. Opredeliti je treba navodila za upravljanje raznolikosti za vse podjetje skupaj z ustrežno postavitvijo rangov in pragov.

3. **Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti neodvisno** od rase, narodnosti ali barve kože, spola, veroizpovedi itd. To je zelo težko, saj se večina ljudi ne zaveda filtrov, ki delujejo ob njihovem dojetanju.

4. Dobro si oglejte posamezne **raznolikostne konstelacije svojih oddelkov, skupin in projektov** in razmislite o sposobnostih, talentih, izkušnjah, osebnih značilnostih (kot so spol, starost, migracijsko ozadje itd.) in poklicih. Takšno podrobno poznavanje bo olajšalo vzpostavitev ustvarjalnih skupin in povzročilo nove zamisli.

5. Ko opazite **diskriminacijo ali zapostavljanje zaradi osebnih okoliščin, se s tem problemom nemudoma soočite** in uporabite sankcije, da razjasnite situacijo.

6. **Razvijte inovativni sistem pridobivanja in izbiranja novih kadrov.** Ljudi kakšnih profilov o in sposobnosti potrebujete? Vprašanja, ki si jih morate zastaviti, so: Kje so izjemno talentirani in raznoliki ljudje ne glede na njihovo etnično/državljsko poreklo? Kako jih poiskati?

7. **Razvijte svoje vodje v prave zglede za spoštovanje raznolikosti**, ki resnično verjamejo, da raznolikost odgovarja na potrebe podjetja in je ključni del njegove identitete.

Nobeno podjetje se avtomatično ne razvoje v raznolikostnega šampiona. Potrebni so stalno presojanje in inovativno mišljenje kot tudi trajna aktivnost in refleksija.

2.1.4. Implementiranje upravljanja raznolikosti

Implementiranje³ upravljanja raznolikosti je v bistvu stvar drže, miselne naravnosti in obnašanja v podjetju. Naslednja načela nas spominjajo, na kaj je treba paziti.



Načelo 1

Da bi se izognili širokemu nasprotovanju, mora biti raznolikost opredeljena najširše in na vključevalni način. Očitno naj bo, da so vključeni vsi in da je cenjena raznolikost vseh.

³ Z modificiranjem Lodnovega modela primarnih in sekundarnih dimenzij raznolikosti, je Evropska unija opredelila šest primarnih dimenzij: spol, rasa in etnična pripadnost, invalidnost, starost, spolna usmerjenost in veroizpoved. Sekundarne dimenzije so izobrazba, poklic, družinsko status itd. Glej Loden, Marilyn (1996). *Implementing diversity*.



Načelo 2

Da bi cenili raznolikost, morajo organizacije najprej zagotoviti resnično raznolikost na vseh ravneh – ne le glede sekundarnih razlik, temveč tudi v smislu primarnih dimenzij raznolikosti.



Načelo 3

Vplivanje na raznolikost zahteva temeljito preobrazbo dojemanja, organizacijske kulture in spremembe v osnovnih sistemih in praksah za podporo strankam in zaposlenim.



Načelo 4

Premišljena uporaba načel upravljanja sprememb je lahko ključno orodje pri implementaciji raznolikosti.



Načelo 5

Da bi zagotovili kot je le možno hitro in uspešno implementacijo raznolikosti, morajo biti v načrtu upoštevane različne potrebe in pomisleki vseh petih področij na krivulji sprejema načrta raznolikosti.



Načelo 6

Raznolikostna miselna naravnost je tisto, kar ločuje učinkovite facilitatorje in menedžerje od tistih, ki igrajo ali hlinijo potrebo po spremembi.



Načelo 7

Brez resnega investiranja časa in sredstev nobeno podjetje ne more v polni meri sprejeti raznolikostne paradigme, ki prinaša dodano vrednost.



Načelo 8

Za uspešno spopadanje z nasprotovanji in pomisleki je potrebno posebno podporo in pozornost posvetiti tistim, ki so pripravljene na spremembe, ter minimalizirati vloge tistih, ki se še upirajo.



Načelo 9

Ključno je, da razvijemo strateške in finančne argumente za cenjenje raznolikosti, saj razumevanje poslovnih razlogov krepi možnosti za sprejetje raznolikosti v polni meri.



Načelo 10

Medtem ko izvrstno usposabljanje samo po sebi ne bo zagotovilo kulturnih sprememb, lahko neprimerno usposabljanje resno škoduje prizadevanjem za izvedbo raznolikosti.

2.1.5. Presoja stanja raznolikosti – samoocenjevalno orodje na ravni podjetja

S pomočjo audita raznolikosti⁴ lahko vaše podjetje oceni svojo pripravljenost za raznolikost in implementacijo upravljanja raznolikosti. Seveda mora biti načelo zaupnosti glede vsakega posameznega intervjuja strogo varovano. Delovna skupina bi morala poiskati vzorce odgovorov, ki bi lahko predstavljali osnovo za širše vzorce. Običajno je dovolj intervjuvati okrog 5 % - 10 % ljudi ene enote, da bi lahko dobro razumeli delovanje celotnega podjetja. Pogosto je bolje dobiti zunanjo pomoč za izvedbo takšne revizije. Če se odločite, da boste to storili sami, usposobite nekaj ljudi za izvajanje primernih metod intervjuvanja in za povzemanje rezultatov. Naj oblikujejo hipoteze o tem, kakšne vzorce odgovorov so prepoznali in naj poročajo delovni skupini in menedžerjem o svojih odkritjih.

Spraševalec:

Intervjuvanec:

Datum:

Podatki o intervjuvancu:

a) **Starost:**

b) **Koliko čas zaposlen/a v podjetju:**

c) **Spol:** ženski moški

d) **Etnično poreklo:**

e) **Trenutni položaj:** vodstveni nevodstveni

1. Vizija in strategija

- Prosimo, opišite svojo organizacijo in njene največje izzive.
- Kakšna je vizija vašega podjetja?
- Kako razumete obstoječo strategijo vašega podjetja?
- Kakšne bi bile vaše odločitve glede uspešne prihodnosti, če bi bili vi šef vašega podjetja?
- Kaj mislite o prihodnosti vašega podjetja na splošno?

2. Stranke

- S kakšnimi strankami vaše podjetje posluje danes?
- Kako bi po vašem mnenju vaše stranke opisale poslovanje z vašim podjetjem?
- Kaj menite, da vaši tekmeci govorijo o vas vašim strankam, da bi jih prepričali v spremembo in da ti ne bi več poslovali z vami?
- Predstavljajte si vaše podjetje čez deset let – kdo bodo vaše stranke? Kakšne bodo? Kako se bodo spremenile njihove potrebe?

⁴ Ta vprašalnik je razvil synetz – management consultants 2004, dostopen na www.synetz.de. Za nadaljnja vprašanja ali podporo pri uporabi orodja, kontaktirajte www.synetz.de.

e. Kako dobro se čutite pripravljeni, da bi ugodili strankam prihodnosti?

3. Kultura / identiteta

a. Kaj vas je privabilo, da ste pričeli delati za to podjetje?

b. Kaj vas spodbuja, da ste ostali?

c. Imenujte eno stvar, zaradi katere bi prostovoljno odšli.

d. Na kaj ste posebej ponosni?

e. Kateri so bili najpomembnejši razlogi, da so bila vaša pričakovanja izpolnjena?

f. Katera so bila vaša glavna neizpolnjena pričakovanja?

g. Opišite vaše podjetje na naslednji način: Je kot ...

h. Opišite kakršnekoli faktorje, ki omejujejo vaše zmožnosti prispevati.

i. Kako si nekdo pridobi ugled v vašem podjetju?

j. Kakšno obnašanje in osebne značilnosti niso cenjene v vašem podjetju?

k. Kaj se zgodi z novimi zamislimi, predlogi in inovacijami v vašem podjetju?

l. Kaj vam osebno pomeni raznolikost?

m. Ali raznolikost v organizaciji razumete bolj kot motnjo ali bolj kot potencial?

n. Kakšno vlogo raznolikost v vašem podjetju igra danes?

4. Sodelovanje, timsko delo

a. Kako ocenjujete sodelovanje s svojo upravljalno skupino?

b. Prosimo, opišite, kako se sprejemajo odločitve v vašem podjetju?

c. V kolikšni meri se čutite obveščeni o tem, kar se dogaja v vašem podjetju?

d. Kako ste zadovoljni s sodelovanjem in zaupanjem v vaši skupini/oddelku?

e. Kako ste zadovoljni s sodelovanjem med vašim in drugimi oddelki?

f. Katera področja so najbolj potrebna izboljšav v vašem podjetju?

g. Kateri so tipični konflikti v poslovnem življenju vašega podjetja in kako se vaše podjetje sooča z njimi?

h. Ali so v vašem podjetju vzpostavljeni formalni postopki za pohvale in pritožbe?

- i. Prosimo, opišite pomembne neformalne komunikacijske mreže v vašem podjetju.
- j. Kakšen je način komuniciranja v vašem podjetju: formalen – spontan – oseben – zaupen... Kaj najbolje opiše način v vašem podjetju?

5. Vodstvo

- a. Kako bi opisali tipični način vodenja v vašem podjetju?
- b. In svojega? (če ste vodja)
- c. Kakšna so nepisana pravila, za katera se pričakuje, da jih boste spoštovali kot vodja v svojem podjetju?
- d. Katere značilnosti se iščejo v identifikaciji potencialnih direktorjev in menedžerjev?
- e. Prosimo opišite osebo, ki v vašem podjetju dela kariero.
- f. Kako se vodje v vašem podjetju navadno soočajo z različnimi ali celo nasprotujočimi odnosi, mnenji, predlogi, sposobnostmi ali ozadji?
- g. Za kaj poskrbite, ko vzpostavljate novo skupino?
- h. kako pomembna je raznolikost v vaši skupini?
- i. Ali redno dobivate odziv s strani svojega nadrejenega?
- j. Kako je za vas uporaben sedanji formaliziran način pritožb in pohval?

6. Razvoj človeških virov

- a. Kako v vašem podjetju zagotavljate pritegnitev in pridobitev najboljših delavcev?
- b. Kateri je po vašem mnenju največji izziv prihodnosti na področju pridobivanja in ohranjanja kadrov?
- c. Kako si bo vaše podjetje zagotovilo uspeh v prihodnji »vojni za talente«?
- d. Kateri so glavni kriteriji za izbor v vašem ocenjevalnem centru?
- e. Kako bi razvrstili pomembnost raznolikosti in upravljanja raznolikosti znotraj človeških virov v vašem podjetju?
- f. Kaj raznolikost pomeni za človeške vire? Etično dolžnost? Pravno obveznost? Potencialno poslovno korist?
- g. Kateri so po vašem mnenju glavni izzivi glede raznolikosti v vodstveni skupini in delovni sili v vašem podjetju.

h. Katera upravljalna orodja so trenutno v uporabi za izvedbo raznolikosti?

i. Ali je vzpostavljen sistem merjenja rezultatov?

j. Ali ste po vašem mnenju ocenjeni na pravičen način?

k. Na kakšen način v vaše podjetje napredujejo »visoki potenciali«? Ali so ženske, ljudje iz manjšinskih etničnih okolij, druge narodnosti itd. zadostno zastopani?

2.1.6. Listina za raznolikost – prostovoljna pobuda podjetij

Decembra 2006 so štiri nemška podjetja (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank, DaimlerChrysler AG) dala pobudo za prostovoljno kampanjo – »Raznolikost kot priložnost – Listina podjetij v Nemčiji za raznolikost«. S podpisom tega dokumenta so navedena podjetja izjavila svojo pripravljenost podpreti, spodbujati in nadalje razvijati raznolikost v svojem lastnem podjetju. Do maja 2007 je listino podpisalo že 70 podjetij. V Franciji je bila podobna pobuda začeta v letu 2004 in podpisalo jo je že 3000 podpornih podjetij. Še več tovrstnih pobud lahko naprej promovira raznolikost v korporativnem svetu Evropske unije.

Korporativna listina raznolikosti za Nemčijo

Raznolikost kot priložnost

Raznolikost moderne družbe, na katero vpliva globalizacija in ki se izraža v demografskih spremembah, učinkuje na gospodarsko življenje v Nemčiji. Ugotovili smo, da smo lahko v poslu uspešni, če priznamo in vzpodbujamo raznolikost. To vključuje raznolikost naše delovne sile in raznolike potrebe naših strank in drugih poslovnih partnerjev. Raznolike sposobnosti in talenti menedžerjev in osebja odpirajo nove priložnosti za inovativne in ustvarjalne rešitve.

Izvedba Listine raznolikosti v naših podjetjih je usmerjena v oblikovanje delovnega okolja brez predsodkov. Globoko spoštujemo vse sodelavce ne glede na spol, raso, državljanstvo, etnično poreklo, veroizpoved ali svetovni nazor, invalidnost, starost in spolno usmerjenost. Cenjenje in promocija raznolikih potencialov dajejo ekonomske koristi za naša podjetja.

Spodbujamo atmosfero spoštovanja in vzajemnega zaupanja. O bo imelo pozitivne učinke na naš ugled in integriteto pri naših partnerjih in strankah v Nemčiji in v svetu.

S to listino se zavezujemo za:

1. negovanje korporativne kulture, označene z vzajemnim spoštovanjem in cenjenjem vsakega posameznika. Prizadevamo si oblikovati pogoje, v katerih bo vsakdo (nadrejeni in sodelavci) spoštoval, izvajal in priznaval te vrednote. To bo zahtevalo izrecno podporo vodij in nadrejenih.
2. nadzorovanje in zagotavljanje, da bodo naši postopki na področju človeških virov skladni z obstoječimi sposobnostmi, zmožnostmi in talenti naših zaposlenih kot tudi z našimi lastnimi standardi rezultatov.
3. priznanje raznolikosti znotraj in zunaj naših organizacij, cenjenje naravnega potenciala, ki se nahaja v njih, in prizadevanje za njihovo profitabilno uporabo znotraj naših podjetij.
4. zagotavljanje, da bo izvedba Listine pridobila dolžno priznanje in da bo predstavljala predmet notranjega in zunanjega obveščanja.
5. letno in redno objavljane naših prizadevanj in dosežkov za promocijo raznolikosti.
6. in informiranje in aktivno vključevanje naših zaposlenih in sodelavcev v izvedbo Listine.

Vsekakor smo prepričani, da bo imelo izvajanje in cenjenje raznolikosti pozitivne učinke na nemško družbo. Pozdravljamo in podpiramo to poslovno pobudo!

Podjetje

Prof. Dr. Maria Böhmer, nemška ministrica
za migracije, begunce in integracijo

2.2. Študije dobrih praks na delovnem mestu

Beseda »najboljše prakse«⁵ v tem priročniku namenoma ni uporabljena. Vsako prizadevanje za vzpodbujanje več raznolikosti in aktivno upravljanje raznolikosti je dobrodošlo. Kaže, da so učenje drug od drugega, izmenjava izkušenj in razpravljanje o priložnostih in nevarnostih boljši način za izvedbo lastnega načina upravljanja raznolikosti podjetja. Ne glede na to so tu predstavljeni štirje primeri dobre prakse, o katerih je dobro razmisliti.

2.2.1. Adecco

Ime podjetja: Adecco

Država: Francija / Evropa

Število zaposlenih: 5000 (Francija), 30.00 (globalno), do 700.000 začasno zaposlenih na dan (globalno)

Promet: 17,2 milijarde evrov (globalno)

Spletna stran: www.adecco.com

Primarna dejavnost: pridobivanje kadrov in karijerne storitve

Naslov pobude: Program Invalidnost & znanja

Poseben temelj: Invalidnost

Države: Francija, Španija, Italija, Belgija, Nizozemska in Združeno kraljestvo

Začetek: 1986 v Franciji, 2000 po vsej Evropi

Značilnosti:

- Izveden je v šestih državah članicah EU
- Usposabljanje o nediskriminaciji in vključevanju invalidnosti za vse zaposlene
- Usposabljanje za pridobivanje novih znanj za kandidate invalide, da bi jim pomagali zagotoviti dolgoročno zaposlitev
- Dostop do zaposlitve za 9.578 oseb z invalidnostjo na evropski ravni v letu 2004

»Invalidnost ni ovira za kompetentnost.« (Jerome Caille, izvršni direktor Adecco)

Pobuda »Invalidnost & sposobnosti« je bila sprva začeta znotraj Adecca v Franciji leta 1986 za vzpodbujanje dostopa oseb z invalidnostjo na trg dela. Po uspehu, ki ga je program dosegel v Franciji, je bil razširjen v Španijo, Italijo, Belgijo, Nizozemsko, Združeno kraljestvo in Švico, leta 2005 pa tudi v druge evropske države. Program promovira enakost možnosti zgolj na osnovi osebnih sposobnosti, kvalitet in izkušenj. Cilj je identificirati in zagotoviti priložnosti za delo za kandidate z invalidnostjo kot tudi pomagati razvijati dodatna znanja za zagotovitev trajne zaposlitve.

Leta 2004 je bila na mednarodni ravni ustanovljena predana koordinacijska skupina za področje poslovanja in invalidnosti z namenom upravljanja izvedbe in rezultatov programa po vsej poslovni skupini. Na ravni poslovne skupine jo vodi projektni direktor na področju korporativne družbene odgovornosti / invalidnosti in znanja v sodelovanju s skupino projektnih vodij, odgovornih za izvedbo programa na nacionalnih in lokalnih ravneh. Koordinacijska skupina zagotavlja prenos znanja in vpeljevanja vključevanja invalidnosti po vseh Adeccovih poslovnih enotah.

⁵ Vir vseh predstavljenih primerov je *The business case of diversity – Good practices in workplace*; Evropska komisija, Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti; September 2005

Znotraj podjetja so menedžerji in zaposleni deležni obveznega usposabljanja o nediskriminaciji in vključevanju invalidnosti, da bi se zagotovilo razumevanje korporativnih vrednot in osebnega angažiranja pri izvajanju politik ter da bi jim pomagalo pri soočanju s potencialnimi primeri diskriminacije. Ocenjevanje raznolikostnega programa vključuje mesečno, četrletno in letno spremljanje in poročanje o dosežkih in številu ljudi z invalidnostjo, ki delajo.

Rezultati

Adecco postavlja cilje glede zaposlovanja oseb z invalidnostjo. V letu 2004 je podjetje omogočilo dostop do dela 9.578 osebam z invalidnostjo po vsej Evropi, kar je pomenilo povečanje v višini 9 % v primerjavi z letom 2003 in preseglo njegove cilje. Pobuda »Invalidnost & sposobnosti« je organizaciji prinesla kulturno spremembo v prej sovražnem okolju skozi demistifikacijo invalidnosti na delovnem mestu. Program uživa podporo osebja in začasnega osebja, invalidnih in neinvalidnih oseb ter ustvarja povečano zadovoljstvo med zaposlenimi in strankami. Zaveza vključevanju invalidnosti je bila ključni faktor, da je bil Adecco izbran na razpisih pri nekaterih ponudnikih.

2.2.2. Air Products

Ime podjetja: Air Products

Država: VB / Evropa in svet

Število zaposlenih: 5.500 + (Evropa), 20.000 (globalno)

Promet: 1,8 milijarde evrov (Evropa)

Spletna stran: www.airproducts.com

Primarna dejavnost: industrijski plini, kemikalije, proizvajalec opreme in storitev

Naslov pobude: Cenimo raznolikost

Posebni temelji: Trening raznolikosti na vseh temeljih.

Države: Evropa

Začetek: 2001 in še traja

Značilnosti:

- Več kot 5.300 oseb usposobljenih na temo raznolikosti v velikem številu podjetij po vsej Evropi
- Aktiven mentorski program, ki ga vodijo zaposleni, in mreže

»Še naprej bom vzpodbujal strpnost, razumevanje, spoštovanje, integriteto in odprto delovno okolje. To so nujne komponente moderne, visoko produktivne korporacije, in osnova za ohranjanje in negovanje talentiranih ljudi.«

Bernard Guerini, Predsednik, Air Products Evropa

Podjetje Air Products, ki je bilo ustanovljeno pred več kot 60 leti, služi strankam na področjih tehnologije, energije, zdravstvenega varstva in proizvodnih trgov po svetu. Vendar pa je bil njegov uspeh otežen zaradi nekaterih predsodkovnih drž, ki so vodile v izključevanje in nizek prispevek nekaterih dragocenih zaposlenih, preden se je v letu 2001 začel izvajati program usposabljanja in osveščanja o raznolikosti z naslovom Cenimo raznolikost.

Program je povzročil napredovanje osebja in bolj usposobljeno in učinkovito delovno silo. Vključeval je trening osveščanja s plakati in raznolikostnimi delavnicami in pogovori ob kavi z namenom razložiti celotno pobudo in njeno lokalno izvedbo. Redna raznolikostna poročila se pojavljajo v glasilih zaposlenih in na internih spletnih straneh korporacije. Raznolikostne vodstvene skupine v vsakem večjem podjetju ali regiji vzpodbujajo spremembe h okolju, v katerem vsak zaposleni lahko polno prispeva in se počuti cenjenega in vključenega. Vzpostavljene so bile mreže zaposlenih, na primer gejevski in lezbični opolnomočeni zaposleni, etnično raznoliki zaposleni, in Vseazijski Američani v Air Products.

Povečana osveščenost je spremenila organizacijo in ustvarila okolje, ki je spodbudilo znatno število lokalnih pobud, ki so se ponavadi nanašale na izboljšanje komunikacije, vključevanja, vzpostavljanja zaupanja, izboljševanja skupinskega dela in kulturne osveščenosti. To je bilo doseženo skozi razvoj edinstvenih metod usposabljanja, pripravljenih za vsako posamezno državo tako, da je bil upoštevan njen družbeni in kulturni kontekst. Več kot 5.300 zaposlenih je bilo doslej vključenih v usposabljanje po vsej Evropi.

Rezultati:

V Franciji je na primer novoustanovljena logistična skupina uporabila koncept skupinske integracije, sprejemanja in vzajemnega učenja, da bi dosegla napovedano rast produktivnost 600.000 evrov (ki je presegla cilj 450.000 evrov). Prav tako so posebna prizadevanja za vključitev in prilagoditev zaposlenim Muslimanom v podjetju Maurepas Depot izboljšala položaj podjetja v lokalni skupnosti. V Španiji so zaposleni ustvarili uspešno raznolikostno spletno stran in informacijske plakate, s katerimi so uvedli mentorske programe in usposabljanja za menedžerje, ki so se vključili v program samo-ocenjevanja in v pridobivanje kadrov iz lokalne skupnosti. Celotna pobuda je vodila k pozitivnemu učinku na delovno okolje, spremembe v načinu upravljanja in povečanju inovativnosti delavcev po vsej Evropi.

2.2.3. Dublin Bus

Ime podjetja: Dublin Bus

Država: Irska

Število zaposlenih: 3.432

Promet: 177,5 milijona evrov

Spletna stran: www.dublinbus.ie

Primarna dejavnost: javni transport

Naslov pobude: Program Enakost & Raznolikost

Posebni temelji: Etničnost

Države: Irska

Začetek: 2001 in še traja

Značilnosti:

- Visoka raven zadovoljstva delavcev
- Uspeh raznolikostnega programa je bila objavljena v medijih
- Pristojno telo za enakost jo je uvrstilo med najboljše prakse podjetij
- Povečalo se je število kandidatov izmed etničnih manjšin, starejših in oseb z invalidnostjo

»Verjamemo, da načela enakosti in vključevanja povečujejo učinkovitost in izpolnjenost naših zaposlenih, nas krepijo, da lahko ugodimo spreminjajočim se potrebam svojih strank in nas povezujejo s celotno skupnostjo, ki ji služimo.«

Joe Meagher, Finančni direktor, Dublin Bus

Dublin Bus zaposluje osebje iz več kot 50 različnih držav in v javnosti velja kot iz javnih sredstev financirano podjetje, ki proaktivno promovira raznolikost, enakost in medkulturno delovno okolje. Prizadevanje za raznolikost in vključevanje se je začelo leta 2001, ko je podjetje izpeljalo raziskavo o enakosti, da bi razumelo in analiziralo stanje. To je sprožilo strateško akcijo z zagonom Akcijskega načrta enakost in raznolikost v letu 2003. Prednostne naloge, cilji in aktivnosti načrta so postavljeni glede na dostojanstvo in spoštovanje pri delu, zaposlovanje in pozitivne ukrepe, etnično raznolikost, invalidnost, izobraževanje in sodelovanje, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja kot tudi raznolikost pri oglaševanju. Načrt je pripeljal do uvedbe posebnih notranjih ukrepov (npr. ukrepi Enakost & raznolikost, Dostojanstvo in spoštovanje, Medkulturno delovno okolje).

Delovne skupine, ki so vključevale upravo, zaposlene in sindikate, so aktivne na več raznolikostnih področjih. Ena takšna skupina je medkulturna delovna skupina, ki vključuje zaposlene in voznike avtobusov različnih izvorov in etničnih porekel. Dala je pobude za različne projekte za osveščanje in promocijo medkulturnega delovnega okolja tako interno (npr. ukrep medkulturnega delovnega okolja, izobraževanje trenerjev za izbrane zaposlene, ki bodo izobraževali o multikulturalnosti v začetnih tečajih) kot tudi na zunaj (npr. letno vsenarodnostno galsko nogometno prvenstvo).

Z namenom zagotovitve znanja delovnim skupinam je bil ustanovljen panel Enakost & raznolikost, ki sestoji iz 40 izobraženih zaposlenih iz različnih ravni in lokacij, njegovi člani pa delujejo tudi kot 'pionirji' na področju raznolikosti na delovnem mestu ter komunicirajo cilje raznolikosti drugim zaposlenim in voznikom avtobusov na različnih delovnih lokacijah.

Rezultati:

Raznolikostna pobuda je bistveno povečala korporativni ugled podjetja Dublin Bus kot tudi svoje notranje sposobnosti za upravljanje s kadri in dobre prakse na področju postopkov s kadri. Od leta 2001 dalje so o uspehu programa »Enakost & raznolikost« poročali irski mediji. Organ za enakost na Irskem je Dublin Bus uvrstil na seznam podjetij, ki izvajajo najboljše prakse glede na svoje medkulturno delovno okolje. Dublin Bus beleži visoko stopnjo zadovoljstva delavcev in zaposleni označujejo Dublin Bus kot podjetje, v katerem bi želeli delati, kar je povzročilo povečanje števila vloženih prošelj za zaposlitev s strani etničnih manjšin, starejših in invalidov.

2.2.4. Deutsche Bank

Ime podjetja: Deutsche bank

Država: Nemčija /globalno

Število zaposlenih: 65.400 (globalno), 27.000 (Nemčija)

Promet: 21,9 milijarde evrov (globalno)

Spletna stran: www.db.com

Primarna dejavnost: Finančne storitve

Naslov pobude: Globalna raznolikost v Nemški banki – Ciljno oglaševanje za raznolike skupine

Posebni temelji: spolna usmerjenost

Države: Nemčija, Italija, Španija, Združeno kraljestvo

Začetek: 1999

Značilnosti:

- mreže zaposlenih dvigujejo zavest o raznolikosti
- oglaševalne kampanje za geje in lezbijke povzročajo desetkratni povratek investicij
- dobitnik nagrade Max-Spohr v letu 2002

»Raznolikost je ključna za rast našega podjetja. Naš uspeh poganja naša sposobnost za spodbujanje in upravljanje naše raznolikosti z namenom, da bi vzpostavili odlične rešitve za svoje kliente.«

Dr. Joseph Ackermann, predsednik Izvršnega odbora skupine, Deutsche Bank

Deutsche Bank si prizadeva za vzpodbujanje vključujočega delovnega okolja, v kateri vsi zaposleni lahko uresničijo svoj najvišji potencial. Da bi to dosegla, je leta 1999 ustanovila globalno raznolikostno skupino z namenom podpore različnih pobud, kot so na primer pobude v zvezi s talenti in razvojem, mreže zaposlenih in izobraževanje o raznolikosti. Na začetku je doživela zadržan odziv s strani menedžerjev. Šele ko je skupina pričela povezovati raznolikost s poslovanjem, so menedžerji postali bolj odprti za razpravo.

Danes v Deutsche Bank vodilni menedžerji v vsaki poslovni enoti delujejo kot pionirji na področju raznolikosti. Organizirane so delavnice o upravljanju raznolikosti za vse menedžerje, od katerih se zahteva, da si postavijo osebne cilje na področju raznolikosti. Člani raznolikostne skupine sedaj delujejo kot poslovni svetovalci poslovnim enotam in jim pomagajo analizirati podatke, razvijati projekte in spremljati njihove učinke. Projekt, ki ga je začela Deutsche Bank v Nemčiji, cilja na potencialne stranke geje in lezbijke z namenom, da bi pridobila tržni delež s pomočjo umestitve banke kot odprte in razumevajoče ponudnice storitev.

Projekt se je pričel izvajati v Berlinu konec leta 2003, ko je Deutsche Bank začela izdajati oglase v gejevskih in lezbičnih revijah. Oglasi so vsebovali imena in kontakte ljudi, kar je omogočilo priložnost ne le prodajati produkte temveč tudi zbirati odzive posameznikov na kampanjo. Interno so v Deutsche Bank organizirane gejevske in lezbične mreže v Nemčiji, VB in ZDA, in dokazano je, da gejevski in lezbični trgi ne bi bili upoštevanji brez njihovega vpliva.

Na zunaj Deutsche Bank podpira gejevske in lezbične podporne skupine in vsakoletne parade ponosa v nemških mestih. V letu 2002 so bila njena prizadevanja za raznolikost nagrajena z nagrado Völklinger Kreis (Federacija gejevskih menedžerjev) Max-Spohr.

Rezultati:

Deutsche Bank je uspešna pri svojih ciljnih oglaševalskih aktivnostih v Berlinu, s katerimi privablja nove stranke in dobičke. Zaradi spodbudnega odziva se je banka leta 2004 odločila zagnati podobno gejevsko in lezbično oglaševalsko kampanjo v Hamburgu. Berlinski in hamburški projekt sta skupaj generirala desetkratno povrnitev vloženih sredstev. Pred kratkim je bil projekt začel tudi v Cologni in Münchnu.

2.3. Primeri internih delavnic pri podjetjih na področju upravljanja raznolikosti

Zelo pogosto se pojavi vprašanje, kako naj pričnemo širiti sporočilo o raznolikosti in upravljanju raznolikosti v svojem podjetju. Naslednji primeri lahko pomagajo pri izvedbi delavnic na to temo za različne ciljne skupine. Zelo priporočamo, da začnete z voditelji v vašem podjetju. Če bodo razumeli, zakaj je raznolikost tako relevantna, bodo znanje lahko prenesli naprej na svoje delavce. Na naslednjih straneh se nahajajo različni formati primerni za voditelje in zaposlene.

2.3.1. Enodnevna delavnica o upravljanje raznolikosti za voditelje

Avtor: Hans Jablonski, velikost skupine: 20-60 udeležencev

Cilj: Osveščenost o raznolikosti za voditelje – Ciljna skupina: voditelji

Čas	Kaj?	Kako?	Opombe
10.00	Dobrodošlica	Pozdravite udeležence in razložite cilje in program.	
10.15	Ogrevanje	Prvi stik z upravljanjem raznolikosti	
10.40	Predavanje: Trendi in definicije Razprava	Definicija upravljanja raznolikosti – Evropska situacija (podatki in dejstva), kratka predstavitev in razprava udeležencev	
11.10	Predavanje: Nacionalni kontekst	Pregled lokalne (nacionalne) situacije in trendov	
11.45	Skupinsko delo	- Razprava v manjših skupinah: relevantnost za lastno podjetje - Vprašanja in odgovori	
12.00	Poslovni razlogi	Lokalni poslovni interesi kot odgovor na trende v kontekstu države in podjetja: Razprava v manjših skupinah	
12.30	Poslovni razlogi	Predstavitev rezultatov skupine: plenarno	
12.45	Kosilo		
13.45	Razumevanje resničnega upravljanja raznolikosti	Demografski trendi in njihov vpliv na skupinsko delo: vaja	
14.25	Predstavitev uspešnega upravljanja raznolikosti	Predstavitev: razložite in razpravljajte	
14.45	Mreženje in podpora	Predstavitev in razprava v manjših skupinah – kako se povezovati na področju upravljanja raznolikosti?	Posebni materiali glede na podjetje

15.30	Odmor		
15.45	Prehod na lastno situacijo v podjetju	Udeleženci razpravljajo o tem, kaj lahko in bodo storili (kot vodje) na ravni podjetja za podporo raznolikosti in pri naslednjih korakih	
16.30-17.00	Evalvacija Zaključek		

2.3.2. Informacijska delavnica za delovno silo

Avtor: Badru Amershi, velikost skupine: 20 – 60 udeležencev

Cilj: Povečanje osveščenosti o raznolikosti pri delavcih

Čas	Kaj?	Kako?	Opombe
10:00	Dobrodošlica	Pozdravite udeležence in razložite cilje ter program	Stoli v manjših krogih
10:15	Ogrevanje	Prvi stik z upravljanjem raznolikosti	
11:00	Predavanje/ Razumevanje	<u>Predstavitvev:</u> Definicije upravljanja raznolikosti, ki ji sledijo vprašanja in odgovori za udeležence	
11:20	Predavanje: Pomembnost za vaše podjetje	Osredotočite se na lokalno (nacionalno) situacijo in trende Evropska situacija, podatki in dejstva Kratka predstavitev in razprava med udeleženci	
11:40	Poslovni razlogi	Razložite in razpravljajte o lokalnih poslovnih razlogih kot odgovorih na zgornje trende; osredotočite se na vprašanje, kaj to pomeni za njih kot zaposlene na splošno.	
12.00	Pomembnost za vaše podjetje	Prehod na lastno državo in podjetje Razprava v manjših skupinah – udeleženci gredo v skupine po dva ali tri in razpravljajo o naslednjih vprašanjih: - Kaj se mi zdi pomembno glede raznolikosti za naše podjetje? - Kakšne bi bile posledice, če ne bi ukrepali? (naj udeleženci zapišejo največ tri najbolj pomembne točke za vsako vprašanje na tablo) Predstavitvev: plenarno	
12.45	Kosilo		

13:45	Zahteve in pogoji za uspešno upravljanje z raznolikostjo	Predavanje: razložite in razpravljajte o pogojih, ki se zahtevajo za upravljanje raznolikosti (osredotočite se na pogoje za delavce/zaposlene na splošno)	
14:15	Znanje o mreženju in podpori	Razprava v manjših skupinah / Predstavitev Naj udeleženci spoznajo materiale, informacije in podporo, ki jih lahko uporabijo v prihodnje	
15:00	Odmor		
15:15	Prehod na lastno situacijo v podjetju in naslednji koraki	Udeleženci naj razpravljajo o tem, kaj lahko in bodo storili kot zaposleni na ravni podjetja za podporo raznolikosti Naj udeleženci razpravljajo v skupinah ter pripravijo priporočila	
16 :00	Naslednji korak	Pridobite zavezo udeležencev o tem, kaj nameravajo osebno storiti za podporo raznolikosti v svojem podjetju in glede posameznih ciljnih skupin a). Skupinsko delo: naj se udeleženci razdelijo v skupine od 3 do 5; napišejo naj svoje korake (največ 4) na tablo. b). Plenarne predstavitve: naj izbrane skupine razložijo svoje zapise. Naj table vidijo vsi udeleženci.	
16.30 - 17.00	Ocena Zaključek delavnice	Pridobite odziv od vseh udeležencev na delavnici	

2.3.3. Strateški dogodek za večje skupine na področju upravljanja raznolikosti

Avtor: Marion Keil, velikost skupine: 80 do 300 ljudi

Cilji: Vsi v podjetju se morajo zavedati izziva za prihodnost v svojem podjetju, vedeti, kakšnemu namenu služi upravljanju raznolikosti, in ugotoviti strateške vplive za svoje podjetje.

Ciljna skupina: mešano občinstvo zaposlenih iz različnih oddelkov, različnih starosti, hierarhičnih ravni, v skupinah po 10 ljudi, sedijo na stolah.

Trajanje: 1 dan

Čas	Kaj?	Kako?	Opombe
9.00	Začetek	Dobrodošlica, cilji, program	Vodilni menedžerji moderatorji

9.20	Ogrevanje	- Vaja v manjši skupini: spoznavanje: kdo sem, od kod sem, zakaj sem edinstven in drugačen od drugih v podjetju? - Kratak odziv z intervjuji na plenarnem zasedanju: kaj nas dela edinstvene?	Vaje so predstavljene na platnu Moderatorji
10.00	Predavanje o razumevanju upravljanja raznolikosti	- Predstavitev pregleda izzivov na trgu in v družbi: demografija, spremembe v potrebah potrošnikov, spremembe v profilu kupcev, itd. 20' - Manjše skupine: Kaj smo razumeli, kakšni so drugi izzivi? - Odprta debata za dodajanje predlogov na seznam	Vodilni menedžerji moderatorji
10.40	odmor		
11.00	Predavanje : upravljanje raznolikosti	Predavanje: kaj je raznolikost? Kaj je pomembno? Naša strategija upravljanja raznolikosti kot odgovor na izzive. Manjše skupine: kakšna je moja reakcija na to? Hitra reakcija moderatorjev	Vodilni menedžerji
12.00	Vaja Raznolikost	Moderatorji naj preberejo zgodbo o žirafi in slonu - ob sočasnem prikazu slik Delo v manjših skupinah: Kaj je poanta zgodbe? Kje vidite podobnosti v svojem delovnem okolju? Kakšno sporočilo vam prinaša zgodba? 30' Pogovorna oddaja: 2 stola prazna, 2 vodilna menedžerja in en moderator razpravljajo o zgodbi in njenih učinkih - ljudje iz občinstva se jim pridružijo	Moderatorji
13.00	Kosilo		
14.00	Vaja Nagrada za raznolikost	Delo v manjših skupinah: kako bo vaše podjetje izgledalo glede raznolikosti čez pet let – ali smo osvojili Evropsko nagrado za raznolikost? Rezultati na tabli. Tržna prezentacija Ali kreativne prezentacije	Rezultati na tablah – če je skupina večja kot 60, izvedite tržno prezentacijo in hodite okrog. Če je udeležencev 60, vsaka skupina odprto izvede manjšo kreativno predstavo.
15.30	Odmor		
15.45	Reakcija direktorjev	Moderator intervjuva direktorja in vse vodilne menedžerje o rezultatih vaje	Preskok k upravljanju

		Nagrada in jih vpraša po naslednjih praktičnih korakih z rezultati. Pohvale vodilnih menedžerjev Idealno: vodilni menedžerji napovedo ustanovitev delovne skupine za upravljanje raznolikosti	raznolikosti
16.05	Ocena	Vsi udeleženci se postavijo na lestvico od 0 do 100: zadovoljstvo danes – nekateri udeleženci so vprašani o njihovih razlogih, zakaj so se postavili tja, kamor so se.	
16.20	Zaključek	Moderator in vodilni menedžerji uradno zaključijo dogodek.	

Razdelek 3 – Nadaljnje informacije

3.1. Spletne strani v Evropi o raznolikosti in upravljanju raznolikosti

- Spletna stran nediskriminacijskega oddelka v Generalnem direktoratu Zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti pri Evropski komisiji Website of the anti-discrimination unit in DG Employment, Social Affairs
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- EU informacijska kampanja “Za raznolikost. Proti diskriminaciji”: www.stop-discrimination.info
- Publikacije Evropske komisije o nediskriminaciji in raznolikosti:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Študija o metodah in kazalnikih za merjenje učinkovitosti raznolikostnih politik v podjetjih (oktober 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Poslovni razlogi za raznolikost, dobre prakse na delovnem mestu (november 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf
- Ta spletna stran se osredotoča na mlade: http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

EU SOCIALNI PARTNERJI

- Evropsko združenje obrtnikov, majhnih in srednje velikih podjetij (UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinesseuropa.eu
- European Trade Union Confederation
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

DRUGE ZANIMIVE SPLETNE STRANI

- Fokus te spletne strani je dialog z ljudmi z invalidnostjo
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>

- Lokalne oblasti po Evropi
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Študija o izvedbi raznolikosti v evropskih telekomunikacijskih podjetjih
<http://www.etno.eu/>
- Evropska zveza za korporativno družbeno odgovornost
www.csreurope.org
- Informativna spletna stran o upravljanju raznolikosti kot del EU Leonardo projekta
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Zanimiva spletna stran in letak o upravljanju raznolikosti v Evropi
<http://www.idm-diversity.org>

SPLETNA STRAN SPECIFIČNA ZA SLOVENIJO:

<http://www.humus.si>
<http://antidiscrimination.etc-graz.at> - Info Platform Slovenia
<http://protidiskriminaciji.si>

ČASOPISI:

www.interculturalpress.com
www.diversityjournal.com
www.diversityonline.com
www.hrpress-diversity.com
www.diversityinc.com

3.2. Priporočena literatura

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Pomembno branje za razumevanje ozadja organizacijske sociologije in sprememb kot uvod v discipline upravljanja raznolikosti.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Avtorja sta iz velike Britanije in se ne osredotočata na ciljne skupine, temveč na miselno naravnost za raznolikost.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Izreded pregled nad upravljanjem raznolikosti v Evropskih podjetjih!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4;

Širjenje pogleda iz domače raznolikosti na organizacije globalne raznolikosti ter pojasnjevanje tematik na področju raznolikosti, s katerimi se morajo spoprijeti ljudje v organizacijah.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;

Odlična knjiga, kot tudi njen podnaslov: "popoln vir znanja in vodenja pri načrtovanju". Avtorja redno vodita delavnice. Če ste zainteresirani, kontaktirajte Angeliko Plett (e-naslov: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;
Klasika za področje zdravstvenega varstva!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
To je zbirka člankov iz Harvard Business Review iz 80ih in zgodnjih 90h. Podrobneje obravnavajo posebne teme. Predgovor je napisal R. Roosevelt Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2;
Vodič 'korak za korakom' za izvedbo raznolikosti v organizacijah.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press;
Zanimiv pregled različnih vidikov raznolikosti.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.
Informativen vir z uporabnimi vprašalniki in listami za preverjanje orodij za upravljanje raznolikosti.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
To delo je iskreno in praktično, vsebuje zanimive nasvete in opisuje napake, katerih se je treba paziti. Zelo praktičen priročnik.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
Še ena dobra zbirka delavnic.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
Zelo dobra zbirka delavnic.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Uporaben vir načrtov delavnic in opisov vaj.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10
Odličen članek o ocenjevanju upravljanja raznolikosti.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
Leta 1991 objavljeno delo vsebuje analizo omejitev enakih možnosti v 80-ih letih v ZDA.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force.* New York, et.al.: American Management Association

Odličen uvod v upravljanje raznolikosti, prikazan skozi preprosto pripoved o žirafi in slonu.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society.* New York, et.al.: American Management Association.

Za tiste, ki želijo pridobiti znanje o preprekah in omejitvah enakih možnosti in upravljanja raznolikosti iz zgodnjih 80-ih do preteklega leta, je to delo absolutno nujno branje. Potem, ko predstavi opis in analizo problematične strani upravljanja raznolikosti, Thomas sofisticirano in pragmatično pokaže na možne kreativne poti za prihodnost upravljanja raznolikosti v poslovnih organizacijah.