

Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah

Suzana Žula *

Zavod Ruj, Center za izobraževanje, usposabljanje in rehabilitacijo, Obrtniška ul. 17, 3331
Nazarje, Slovenija
suzana.zula@gmail.com

Mirko Markič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
mirko.markic@guest.arnes.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako poteka planiranje raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah v slovenskem prostoru, ki v uspešnih tujih podjetjih kot strateška odločitev z ustreznim menedžmentom pozitivno vpliva na pridobivanje poslovne prednosti?

Namen: Namen raziskave je bila empirična raziskava o menedžerskih ukrepih planiranja raznolikosti v organizacijah ter podati predloge za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti.

Metoda: Populacijo je predstavljalo 71 slovenskih podjetij in organizacij, ki so hkrati podpisniki Listine raznolikosti Slovenija. Rezultate smo statistično obdelali z ustreznimi statističnimi metodami, ugotovitve pa vključili v zaključek raziskave.

Rezultati: Ugotovljeno je bilo, da vsa podjetja in organizacije veliko pozornosti namenjajo vključevanju in sprejemanju raznolikih zaposlenih na osnovi osebnih okoliščin, spoštovanju enakih možnosti in upoštevanju pravnih okvirov. Še vedno pa je veliko prostora pri načrtovanju, vrednotenju, razvijanju in izkoriščanju raznolikosti kot tiste strateške odločitve, ki bi lahko z ustreznim menedžmentom pozitivno vplivala na izboljšane poslovne izide in pridobivanje poslovne prednosti, obenem pa bi botrovala v dvigu družbene odgovornosti.

Organizacija: Predlagali smo priporočila za menedžerske ukrepe podjetjem in drugim organizacijam ne glede na njihovo velikost za vsa štiri temeljna področja menedžmenta – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Družba: Pomembno je, da si menedžment na vseh ravneh organiziranosti prizadeva, da so z raznolikostjo in menedžmentom raznolikosti seznanjeni in vključeni vsi zaposleni sodelavci, saj lahko tako razumejo njen pomen in vlogo pri delu. Ravno tako je pomembno, da se preučijo potrebe strank in drugih skupin zainteresiranih strani, od katerih je organizacija odvisna za gospodarski uspeh.

Originalnost: Ugotovili smo, da je učinkovit menedžment raznolikosti v slovenskem prostoru relativno nov družbeni pojav, ki se postopoma uveljavlja tudi v gospodarskem in negospodarskem poslovnem okolju. Vendar področje planiranja raznolikosti še ni bilo dovolj raziskano, raznolikost pa še ni del zaveze vodstev podjetij in še ni dovolj prepoznana kot gradnik dodane vrednosti znotraj organizacij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo se omejili le na menedžerske ukrepe s področja planiranja raznolikosti znotraj teh organizacij, ne pa tudi s področij organiziranja, vodenja in kontroliranja raznolikosti, ali pristojnosti in odgovornosti menedžerjev do raznolikosti na različnih ravneh organiziranosti. Na podlagi rezultatov smo pripravili predloge za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: menedžment, menedžment raznolikosti, organizacija, planiranje, politika podjetja, raziskava, raznolikost, usposabljanje.

1 Uvod

Planiranje raznolikosti je eden izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo v sodobnih organizacijah. Nanaša se na pravično in enakovredno obravnavo vsakega posameznika ne glede na osnovne osebne okoliščine, med katere sodijo rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost, veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek oziroma premoženje in politično ali drugo prepričanje, pripadnost določeni subkulturi, osebni stil, svetovni nazor in številne značajske poteze posameznikov. V sodobnem družbenem okolju obstajajo praktični, gospodarski in etični razlogi za uresničevanje menedžmenta raznolikosti, zato naj bi z njenim planiranjem vključen v politiko in strategijo podjetja ali druge ustanove.

Raziskovalni problem, s katerim smo se v naši raziskavi soočali, je bil proučitev planiranja raznolikosti v proučevanih organizacijah, saj o tem ni dovolj podatkov, informacij in znanj. Poglobili smo se predvsem na stanje v slovenskih podjetjih in ostalih organizacijah, ki so podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.), zato izidov *ne moremo* posploševati na vsa slovenska podjetja. Namen raziskave ni bil proučevati organiziranja, vodenja in kontroliranja raznolikosti, kot tudi ne raziskovati pristojnosti in odgovornosti menedžerjev do raznolikosti na različnih ravneh organiziranosti.

Kvantitativna raziskava o planiranju je bila izvedena na vzorcu 71 podjetij in drugih organizacij, ki so podpisniki Listine raznolikosti (b.l.) ter zasnovali priporočila konkretnih izboljšav na področju menedžmenta raznolikosti.

2 Teoretična izhodišča

Koncept raznolikosti zajema številne vidike različnosti oziroma osebnih okoliščin med ljudmi in vpliva na to, kako se posamezniki obnašajo in kako delujejo v interakciji. Osnovne osebne okoliščine, po katerih se posamezniki razlikujejo, so rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek oziroma premoženje in politično ali drugo prepričanje, pripadnost določeni subkulturi, osebni stil, svetovni nazor in številne značajske poteze posameznikov (Staats idr. 2017, str. 10).

Menedžment raznolikosti pomeni premik v premisi pravične in enakovredne obravnave vsakega posameznika, da se ga prizna kot individuum in kot unikum, kar velja tudi za trg dela. Razlogi, zakaj naj bi bil sestavni del obvladovanja sodobne organizacije, so praktični, gospodarski in etični, saj je neločljiv del ideje družbene odgovornosti organizacij, usmerjenih v trajnostni razvoj družbenega in naravnega okolja (Andrejczuk in Strzelczak 2017, str. 15). Udejanjanje raznolikosti je dolgotrajen proces ne glede na velikost organizacije. Za delodajalce pomeni tako menedžerski kot kadrovski izziv, menedžment raznolikosti pa proces, ki vključuje ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, kjer se odnos in vedenje zaposlenih spreminjata z usposabljanjem ter ozaveščanjem (Cox 1993, po Ewoh 2013, str. 109). Po mnenju Keila idr. (2007, str. 6) pomeni »aktivno in zavestno razvijanje v prihodnost usmerjenih strateških, komunikacijskih in menedžerskih procesov sprejemanja in uporabljanja razlik ter podobnosti kot potencialov, ki prinašajo dodano vrednost«, Wilson (1997, po Bairoh 2007, str. 5) se

osredinja na zaposlovanje posameznikov iz različnih demografskih okolij, Thomas in Ely (1996, po Bairoh 2007, str. 6) pa sta poudarila pomen različnosti vidikov in pristopov k delu, ki so posledica raznolikosti zaposlenih. Izkušnje in nedavne raziskave potrjujejo, da raznolikost, če je prepoznana in cenjena, poveča produktivnost posameznika, organizacijsko učinkovitost in trajno konkurenčnost (Daft 2010, str. 348). Robbins in Judge (2014, str. 16) pa sta opozorila, da lahko razmišljanje, da so vsi v skupini enaki, vodi v diskriminacijo in povzroči resne negativne posledice za delodajalce, vključno z zmanjšano produktivnostjo in ustvarjanjem konfliktov. Pomembno je upoštevati tudi vpliv človekovega podzavestnega ravnanja, kognitivnih omejitev, pristranskosti, predsodkov in upoštevanja kulturnih razlik (Marfelt 2016, po Amegashie 2018, str. 24).

Vzpostavitev procesov organizacijskega razvoja raznolikosti temelji na štirih nalogah menedžerjev – planiranju, organiziranju, vodenju in kontroli ter na tesnih povezavah med zaposlenimi, kulturo organizacije, vizijo in poslanstvom (Andrejczuk in Strzelczak 2017, str. 14). Planiranje kot prva, prednostna in hkrati osrednja naloga menedžerjev vključuje opredelitev smotrov ter ciljev in določanje načinov za njihovo uresničevanje (Dubrin 2010, str. 10), s tem pa tudi določanje želenega prihodnjega položaja organizacije (Griffin in Moorhead 2014, str. 8). Vendar pa planiranje raznolikosti ni zgolj stvar vrednot in strategij zaposlovanja v organizaciji. Pomembno je, da menedžerji razumejo, katere veččine so ključnega pomena za razvoj strategije raznolikosti, vključno z vizijo, opredelitvami in cilji (Harvey in Allard 2012, str. 14); da razumejo koristi strateškega pristopa k enakosti, raznolikosti in vključevanju brez predsodkov ter s sistemi izobraževanj in usposabljanj (za vse zaposlene) skušajo vzpostaviti organizacijsko kulturo, ki podpira raznolikost zaposlenih na vseh ravneh organiziranosti (Treven in Sriča 2001, str. 21); da razumejo, da je lahko uresničevanje, spoštovanje in udejanjanje raznolikosti vključeno tudi v sistem nagrajevanja zaposlenih za uspešno doseganje smotrov in ciljev (Treven in Sriča 2001, str. 21). V planiranje raznolikosti sodi politika organizacije (cilji in strategije, skupaj s smotri, filozofijo ter vizijo in poslanstvom) (Mor Barak 2011; Harvey in Allard 2012, str. XV), dinamične konstrukcije sistematičnih strateških pobud menedžmenta raznolikosti pa se osredinjajo na vključujoče delovno okolje, zaposlovanje in zadržanje zaposlenih, programe pripravništva za manjšine, spremljanje statističnih podatkov, raznolike ciljne rekrutacije in načrte za zadržanje talentov (Hur in Strickland 2015, po Amegashie 2018, str. 24) ter družbeno odgovornost organizacij (Sabharwal 2014; Wondrak in Segert 2015, po Amegashie 2018, str. 24). Menedžerji s svojim proaktivnim ali reaktivnim delovanjem pri odzivanju na vprašanja raznolikosti (Marques 2015, po Amegashie 2018, str. 36) dokazujejo svojo zavezanost in odgovornost do strateške rasti uspešnosti raznolikosti (Terjesen, Couto in Francisco 2015, po Amegashie 2018, str. 24) in so svojimi ravnanji neposreden dokaz delovanja organizacije glede spoštovanja raznolikosti. V svetovnem gospodarstvu predstavlja ključno veččino vodenja, pomeni ustvarjanje delovnega okolja, v katerem se potencialne prednosti raznolikosti z namenom večanja učinkovitosti organizacije ali skupine maksimirajo, medtem ko se njene potencialne slabosti zmanjšujejo (Cox in Beale 1997, str. 2).

Leta 2004 je bila ratificirana in s tem uradno priznana (prva) Listina raznolikosti (Listina raznolikosti Slovenija b. l.), kar dodaja težo pomenu raznolikosti, vključenosti in enakosti, ki predstavljajo vir napredka in razvoja pravičnejše družbe in s tem odpirajo način razmišljanja, ki resnično prispeva k trajnim razrešitvam organizacij.

Na podlagi opredelitve teoretičnih izhodišč, identificiranega problema in zoznane raziskovalne vrzeli, smo oblikovali ter preverili naslednje hipoteze:

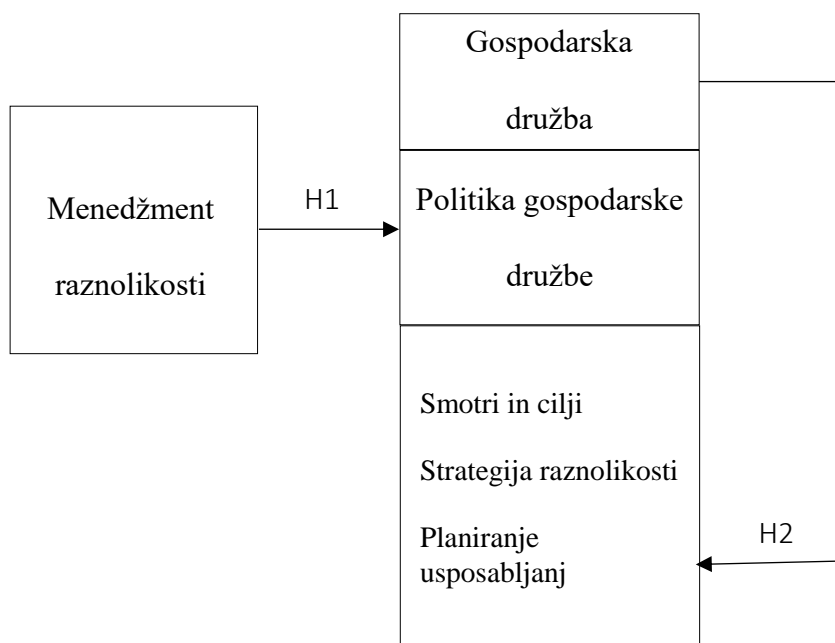
H1: Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.

H2: Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.

Raziskovalni problem, predstavljen v prispevku, je bil proučitev, kako poteka planiranje raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah v slovenskem prostoru. Raznolikost je v uspešnih tujih podjetjih prepoznana kot strateška odločitev, ki z ustreznim menedžmentom pozitivno vpliva na pridobivanje poslovne prednosti. Namen empirične analize je bil raziskati v teoriji najpogostejše menedžerske ukrepe planiranja raznolikosti v organizacijah ter podati predloge za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti.

3 Metoda

V empiričnem delu naloge smo izvedli kvantitativno raziskavo na temo planiranja raznolikosti v organizacijah pri pooblaščenih zastopnikih podpisnic Listine raznolikosti. Izhajali smo iz predpostavk, da podpisniki Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) to področje najbolj poznajo in imajo o tem tudi največ informacij. Namen je bil raziskati njihov pristop k načrtovanju raznolikosti, saj je njena implementacija aktualna in zanimiva tema, vendar v slovenskih organizacijah zelo malo raziskana. Omejili smo se le na menedžerske ukrepe planiranja raznolikosti, ki je poleg organiziranja, vodenja in kontroliranja del temeljnih nalog menedžerjev v organizaciji.



Slika 1. Model raziskave

Za zbiranje podatkov smo uporabili delno modificiran vprašalnik (e-oblika), ki so ga prvotno oblikovali Kosi, Nastav in Dolenc (2012, str. 99-110) in dopolnili z vprašanji, ki so vezana na Listino raznolikosti Slovenija (b. l.), vsa pa so bila skladna s področjem raziskovalnega problema. Sestavljen je bil iz naslednjih delov: prvi del je zajemal trditve, povezane s planiranjem strateških smotrov in ciljev, strategij ter ciljev vodenja ter spremljanjem in analizo učinkov; drugi del je zajemal trditve, povezane s planiranjem in izvedbo usposabljanj, ter polodprta vprašanja z vnaprej podano možnostjo izbire odgovorov; tretji del je zajemal odprta vprašanja področij soočanja s predsodki znotraj podjetij in drugih organizacij, primere dobrih praks in predloge izboljšav; četrti del je zajemal demografska vprašanja o podjetju in drugi organizaciji (velikost, leto podpisa listine, glavna dejavnost) in poročevalcu oziroma poročevalki (spol, starost, izobrazba, vloga v organizaciji).

Trditve so bile formirane v obliki 5-stopenjske Likertove lestvice, s katerimi so anketiranci podali odgovore glede na stališče strinjanja s podanimi trditvami, in sicer od popolnega nestrinjanja do strinjanja v celoti. Zaradi zasledovanja primerov dobrih praks je bilo nekaj vprašanj opisne narave, ki jih zaradi podajanja vsebine ni bilo mogoče umestiti med kvantitativno metodologijo. Vprašalnik je bil predhodno testiran s pomočjo strokovnjakov, zaposlenih v Listini raznolikosti Slovenija (b. l.), ki kasneje niso bili vključeni v raziskavo, vendar so s svojimi izkušnjami na področju raznolikosti dragoceno vplivali na končno obliko vprašalnika.

4 Rezultati in razprava

4.1 Demografski podatki anketirancev

Anketo smo izvedli s pomočjo aplikacije Ika, dostop pa je bil poslan vsem 148 pooblaščenecem, ki so pristopili k podpisu Listine raznolikosti v letih 2017, 2018 in tudi 2019. Vrnjenih je bilo 91 vprašalnikov, popolnoma izpolnjenih je bilo 71 vprašalnikov, kar je predstavljalo 48 % vseh podpisnikov in podpisnic Listine raznolikosti Slovenija (b. l.). Vsi popolnoma izpolnjeni vprašalniki so bili vključeni v nadaljnjo obdelavo podatkov.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je bilo 76,1 % vseh sodelujočih oseb v raziskavi ženskega spola (54 oseb), 23,9 % pa moškega (17 oseb). Ta podatek nam pove, da se s področjem raznolikosti v podjetju ali drugi organizaciji večinoma ukvarjajo ženske. Udeležba ženskega spola presega trikratnik udeležbe moškega spola. Najmlajši anketiranec oziroma anketiranka v času poročanja je bil-a star-a 24 let, najstarejši oz. najstarejša pa 63 let. Več kot polovica anketirancev in anketirank (54,9 %) ima doseženo univerzitetno izobrazbo. Sledijo specializacija ali magisterij (26,8 %), višja ali visoka izobrazba (11,3 %) in doktorat (5,6 %). Srednješolsko izobrazbo ali manj ima 1,4 % anketirancev oz. anketirank. Iz Tabele 1 so razvidna tudi delovna mesta in položaji posameznih anketirancev in anketirank v raziskavi vzorca. 47,9 % vseh udeležencev spada v vršni menedžment in zaseda odločevalsko funkcijo. 15,5 % anketirancev je kadrovskih strokovnjakov, 36,6 % pa po podatkih raziskave znotraj podjetij in organizacij zaseda druge funkcije.

Tabela 1. Demografski podatki anketiranih oseb

Značilnosti	Deskriptor	f	f %
Spol	Moški	54	76,1
	Ženski	17	23,9
Starost	Min	24 let	
	Maks.	63 let	
	Povprečna starost	45 let	
Izobrazba	Srednješolska izobrazba ali manj	1	1,4
	Višje ali visokošolska	8	11,3
	univerzitetna	39	54,9
	Specializacija, magisterij	19	26,8
	doktorat znanosti	4	5,6
Položaj v podjetju	Odločevalska funkcija, izvršni menedžment, direktor/ica, predsednik družbe		47,9
	Kadrovska funkcija	11	15,5
	Skrbnik kakovosti	1	1,4
	Pomočnik direktorja	1	1,4
	Srednji menedžment, vodja projektov, strokovni vodja, vodja komerciale, stiki z javnostmi	14	19,7
	Ostalo: koordinator, logistika, strokovni sodelavec, svetovalka, administratorica	10	14,1
	Skupaj		71

4.2 Cilji, strategije in planiranje raznolikosti v politiki podjetja

Zanimalo nas je, ali je raznolikost integrirana v politiko organizacije, ali je načrtovana in spremljana, vključena v vizijo in ali je strateško načrtovana in zapisana v strateškem načrtu, planiranje menedžmenta raznolikosti pa finančno ustrezno podprto.

Izidi kažejo, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da si v organizaciji, kjer so zaposleni, poslovodstvo prizadeva ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje ($M = 4,48$; $SD = 0,79$). Najmanj pa se strinjajo, da imajo v organizaciji, kjer so zaposleni, izdelan strateški načrt za raznolikost, ki vsebuje dejavnosti, strukture in sredstva ($M = 3,14$; $SD = 1,16$).

Izidi so prikazani v Tabeli 2, zaradi boljše preglednosti pa so razvrščeni od najvišje vrednosti strinjanja do najnižje vrednosti strinjanja.

Tabela 2. Cilji in strategije

Cilji in strategije	N	Min	Maks.	M	SD
V našem podjetju si vodstvo prizadeva ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje.	71	1	5	4,48	0,79
Raznolikost uvajamo na normalen način, z naravnim obnašanjem in sprejemanjem razlik med zaposlenimi.	71	1	5	4,35	0,85
V našem podjetju zaposlenim omogočamo prilagodljiv delovni čas ali delo od doma (če narava dela to omogoča).	71	1	5	4,3	0,87
Pri planiranju posamezne raznolike sestave svojih oddelkov, skupin in projektov upoštevamo sposobnosti, talente, izkušnje, osebne značilnosti in izobrazbo.	71	1	5	4,2	0,95
V našem podjetju raznolikost cenimo kot vrednoto, kar je zapisano tudi v politiki podjetja.	71	1	5	4,2	0,92
Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja.	71	1	5	4,15	0,94
Poslovodstvo (uprava) ima jasno vizijo, kaj v našem podjetju namerava doseči z menedžmentom raznolikosti.	71	1	5	3,96	0,89
Načrtovani so načini za razreševanja pritožb ter poti, preko katerih se zaposleni obrnejo po pomoč ali nasvet v primeru težav na področju ravnanj z raznolikostjo.	71	1	5	3,93	0,93
V našem podjetju je planiranje raznolikosti celovito in generirano v vse delovne procese.	71	1	5	3,82	1,03
V viziji našega podjetja je navedena skrb za raznolikost zaposlenih sodelavcev.	71	1	5	3,77	1,08
V našem podjetju spodbujamo uvajanje neformalnih mrež, namenjenih manjšinskim skupinam zaposlenih.	71	1	5	3,77	1,04
V našem podjetju načrtujemo aktivnosti za zaposlene o dojemanju menedžmenta raznolikosti.	71	1	5	3,62	0,99
Poslovodstvo (uprava) ima načrtovano sprotno seznanjanje o pomembnih vprašanjih s področja raznolikosti, s katerimi se soočajo v posamezni skupini zaposlenih.	71	1	5	3,59	1,12
V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno načrtuje in spremlja raznolikost zaposlenih z vidika izpolnjevanja smotrov in ciljev.	71	1	5	3,56	1,05
V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno (letno, triletno, petletno ipd.) načrtuje in opravi analizo oziroma oceno glede menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu.	71	1	5	3,49	1,07
V letnem poročilu našega podjetja so posebej opisani dosežki na področju raznolikosti.	71	1	5	3,35	1,23
Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev.	71	1	5	3,21	1,07
V našem podjetju imamo izdelan strateški načrt za raznolikost, ki vsebuje dejavnosti, strukture in sredstva.	71	1	5	3,14	1,16

F = število M = mediana (srednja vrednost) SD = standardni odklon

4.3 Planiranje in izvedba usposabljanj in izobraževanj

V Tabeli 3 so predstavljene trditve, povezane z načrtovanjem in izvedbo usposabljanj in izobraževanj za raznolikost. Predstavljene opisne statistike posameznih področij (velikost podjetja/organizacije, zaposleni z določenimi posebnimi okoliščinami, pogoji za napredovanje, usposobljenost zaposlenih za zagotavljanje podpore v primeru težav zaradi raznolikosti na področju ravnanj, sistemizirana kompetenca za raznolikost, zaposlovanje, delitev znanja, mentorstvo ipd.) so izračunane kot povprečje spremenljivk, ki merijo posamezno področje.

Tabela 3. Načrtovanje in izvedba usposabljanj in izobraževanj

Planiranje in izvedba usposabljanj	N	Min	Maks.	M	SD
Za razvoj našega podjetja je pomembno, da zaposlujemo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost.	71	1	5	4,51	0,79
V našem podjetju je izmenjava znanj med zaposlenimi različnih generacij pomembna.	71	1	5	4,34	0,89
V našem podjetju imamo oblikovano kulturo mentorstva.	71	1	5	4,14	0,96
Pogoji za napredovanje so jasni, znani in povezani z zahtevami delovnih mest.	71	1	5	4	0,91
Osebjem, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu, je za takšno delo primerno usposobljeno.	71	1	5	3,93	0,96
V našem podjetju imajo mentorji zagotovljena ustrezna usposabljanja tudi s področja vodenja raznolikih skupin na osnovi osebnih okoliščin.	71	1	5	3,82	1,03
Za naše zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami organiziramo posebna usposabljanja (npr. za tujce, invalide, starše).	71	1	5	3,38	1,07
Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.	71	1	5	3,37	1,07
Zahtevana znanja s področja raznolikosti so razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljamo.	71	1	5	3,25	1,13

F = število M = mediana (srednja vrednost) SD = standardni odklon

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da je za razvoj organizacije, v kateri so zaposleni, pomembno, da zaposlujejo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost ($M = 4,51$; $SD = 0,79$), najmanj pa se strinjajo, da so zahtevana znanja s področja raznolikosti razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljajo ($M = 3,25$; $SD = 1,13$).

4.4 Preverjanje hipotez

H1: Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.

Pri postavitvi prve hipotetične trditve smo izhajali iz teoretičnih raziskav in študij, ki potrjujejo,

da v del učinkovitega vsakdanjega managementa zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti sodi strateški plan za izvajanje programa raznolikosti skupaj s cilji in vizijo, ta plan pa je del poslanstva, vizije, strategije, smotrov in temeljnih ciljev organizacije (Mor Barak 2011, str. 235. ; Harvey in Allard 2012, str. XV). Zato smo enako predvidevali tudi za izbrane organizacije in podjetja ter oblikovali hipotezo »Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.«. Z njo se je strinjalo 80,3 % anketiranih, zato smo hipotezo sprejeli. Rezultat je podan v Tabeli 4.

Tabela 4. Z-preizkus za delež (binomski test)

	Kategorija	N	Opazovana vrednost	Testna vrednost	P(2-str.)
Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja.	Skupina 1	<= 3	14	0,197	0,500
	Skupina 2	> 3	57	0,803	
	Skupaj		71	1,000	0,000

H2: Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.

Druga hipoteza »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« je slonela na predpostavki, da so se pooblašene osebe za menedžment raznolikosti v izbranih organizacijah že udeležile usposabljanj in izobraževanj na področju zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti, kamor prištevamo usposabljanja in izobraževanja na temo splošne raznolikosti, o obravnavanju sporov/nadlegovanj, dostojanstvu na delovnem mestu, o preprečevanju diskriminacije, treningih občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in čutenju med zaposlenimi, ozaveščanju o zakonodaji v zvezi s prepovedjo diskriminacije in o nadlegovanju na delovnem mestu ipd. (Stuber 2012, str. 21). Pred preverjanjem hipoteze smo s Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom ugotovili, da spremenljivka »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« ni normalno porazdeljena ($P = 0,000$). Hipotezo H2 smo preverili s Kruskal-Wallisovim testom in Post-Hoc testom, saj nas je zanimalo, ali se strinjanje s trditvijo »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« statistično značilno razlikuje glede na velikost podjetja, kjer so anketirani zaposleni. Ker se je stopnja strinjanja s trditvijo »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« statistično značilno razlikovala glede na velikost podjetja, kjer so anketirani zaposleni ($P = 0,006$), smo sprejeli tudi drugo hipotezo. Rezultat je podan v Tabeli 5.

Tabela 5. Planiranje usposabljanj je odvisno od velikosti podjetja

Velikost podjetja, v katerem ste zaposleni, po številu zaposlenih		N	Povprečni rang	Povprečje	Mediana	P	Post- Hoc ^a
Planiranje	A: mikro podjetje	28	44,95	3,86	4,00	0,006	
usposabljanj za	B: majhno podjetje	14	37,82	3,43	4,00		
raznolikost je	C: srednje veliko	19	27,18	2,89	3,00		A
odvisno od	podjetje						
velikosti podjetja.	D: veliko podjetje	10	25,15	2,80	2,00		A
	Skupaj	71					

a. Bonferronijev test. Črka predstavlja velikost podjetja s statistično značilnim višjim povprečjem ($p < 0,05$).

Predpostavljamo, da imajo velika in srednje velika podjetja sistem izobraževanj urejen in da pri planiranju vsebin lažje ugotavljajo in tudi lažje upoštevajo tovrstne potrebe in da je tudi raznolikost že prepoznana in upoštevana. Hkrati pa jim velikost omogoča, da lahko tudi lažje načrtno vpeljujejo izobraževanja, za katere ugotavljajo, da jim znotraj njihovih podjetij - glede na potrebe - najbolj koristijo in da ta lahko potekajo načrtno in neodvisno od ponudbe in povpraševanj na trgu. V nasprotju z njimi imajo majhna in mikro podjetja več težav, saj se ravno zaradi svoje velikosti (ali majhnosti) ne srečujejo s paleto različnih raznolikosti in v vsakdanjem delovniku ne zadevajo na različne težave z raznolikostjo, kot se z njo srečujejo velika in srednje velika podjetja in zato tovrstnih izobraževanj bodisi ne potrebujejo bodisi trg tega ne ponuja bodisi nimajo načrtovanih dovolj sredstev. Hkrati so ravno zaradi velikosti pri izboru namenskih izobraževanj izpostavljena ponudbi trga in povpraševanj.

Ugotavljamo, da v slovenskem prostoru ni ponudnikov izobraževanj s področja raznolikosti v zadostni meri oziroma so ta izobraževanja omejena le na redke »cehovske strokovnjake«. Listina raznolikosti to vrzel zapolnjuje. Kljub temu je na tem področju še veliko prostora za izboljšave.

4.5 Razprava

Iz doslej opravljenih raziskav o raznolikosti smo ugotovili, da se še v nobeni doslej avtorji niso ukvarjali z menedžmentom raznolikosti z vidika njenega planiranja. Planiranje raznolikosti v slovenskem gospodarskem okolju še ni prepoznano kot gradnik dodane vrednosti vsake organizacije, ki botruje v dvigu družbene odgovornosti. Edina raziskava, ki bi ji bilo mogoče vsaj posredno primerjati z našo, je raziskava Krofličeve (2007, str. 126) ki je sicer raziskovala vpliv raznolikosti na inovativnost podjetij ter posredno ugotovila, da sta smoter in cilj menedžmenta raznolikosti posredno usmerjena na povečanje inovativnosti podjetja in da je v večini slovenskih podjetij načrtovanje raznolikosti kot del menedžmenta še dokaj neznano področje.

Med tujo literaturo, raziskavami in članki je raznolikost obravnavana kot *poslovna strategija*, ki jo v organizacijah sprejemajo z namenom zaposlovanja, zadrževanja in vključujočega

razvoja posameznikov iz različnih okolij in z različnimi ozadji (Yadav in Lenka 2020, str. 3). Pristop menedžmenta raznolikosti, ki se izvaja s pomočjo *organizacijske kulture* na vsebinski ravni in ravni organizacijskih sprememb, je po mnenju French, Strachan in Burgess (2012, str. 6), dolgoročen proces, ki traja do 25 let. French, Strachan in Burgess (2012, str. 8) so ugotovili, da je 90 % zveznih agencij sprejelo formalne *programe* menedžmenta raznolikosti, vendar z nedoslednim pristopom k izvajanju pobud. Kalev, Dobbin in Kelly (2006, str. 589–612) so v analizi o učinkovitosti različnih pristopov menedžmenta raznolikosti ugotavljali, da so lahko *organizacijske strukture*, ki dodeljujejo odgovornost za spremembe na organizacijski ravni, učinkovitejše od posameznih programov.

Obstajajo tudi raziskave (npr. Amegashie 2018, str. 6; Bezrukova, Jehn in Spell 2012, str. 19; Hunt idr. 2018, str. 45 ipd.), v katerih so avtorji obravnavali izobraževalne programe, usposabljanje za raznolikost, poštene politike zaposlovanje in vključevanje v večkulturne organizacije, ki pa jih ni mogoče neposredno povezati in primerjati s planiranjem raznolikosti.

O planiranju raznolikosti z vidika integriranosti v politiko (cilje in strategijo) podjetja in planiranja usposabljanj za raznolikost z vidika velikosti podjetja ni dovolj primerljivih podatkov, informacij in znanj, s pomočjo katerih bi bilo mogoče izide iz naše raziskave neposredno primerjati drugimi, kar smo identificirali kot raziskovalni problem in vrzel v znanju.

5 Zaključek

Sistematičen pregled razpoložljive strokovne literature, študij in opravljenih raziskav o menedžmentu raznolikosti je pokazal, da v sodobnem poslovnem svetu predstavlja imperativ družbeno odgovornega in etičnega ravnanja, ki je s planiranjem, akcijskim načrtom, izvajanjem, vodenjem in nadzorom vključen v politiko in strategijo podjetja. Ugotovili smo tudi, da v slovenskih podjetjih področje planiranja raznolikosti še ni dovolj raziskano, raznolikost še ni del zaveze vodstev podjetij in še ni dovolj prepoznana kot gradnik dodane vrednosti znotraj organizacij.

Prispevek k menedžerski znanosti v empiričnem delu naše raziskave se odraža v opravljeni kvantitativni raziskavi, ki smo jo izvedli med 71 pooblaščenimi podpisniki Listine raznolikosti v podjetjih in drugih organizacijah. Ugotovili smo, da je raznolikost integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja ter na ta način potrdili prvo hipotezo. Ugotovili smo tudi, da je planiranje usposabljanj za raznolikost odvisna od velikosti podjetja in na ta način potrdili tudi drugo hipotezo. Pomembne ugotovitve so tudi, da vsa podjetja in organizacije veliko pozornosti namenjajo vključevanju in sprejemanju raznolikih zaposlenih na osnovi osebnih okoliščin, spoštovanju enakih možnosti in upoštevanju pravnih okvirov, še vedno pa je veliko prostora pri načrtovanju, vrednotenju, razvijanju in izkoriščanju raznolikosti kot tiste strateške odločitve, ki bi lahko z ustreznim menedžmentom pozitivno vplivala na izboljšane poslovne izide in pridobivanje poslovne prednosti, obenem pa bi botrovala v dvigu družbene odgovornosti. Na

ta način smo vsaj delno zapolnili identificirano raziskovalno vrzel, da ni dovolj znanj o integriranosti raznolikosti v politiko (cilje in strategije) organizacije glede na njeno velikost ter da je planiranje usposabljanj za raznolikost odvisna od velikosti organizacije.

Velik prispevek naj bi imela tudi slovenska Listina raznolikosti (b. l.), ki organizacijam nudi širok nabor znanj, izobraževanj, usposabljanj in delavnic s področja raznolikosti in menedžmenta raznolikosti, obenem pa jih spodbuja, da z odprto komunikacijo, povratnimi informacijami, ustreznimi izobraževanji in osveščanjem uvajajo ničelno toleranco do diskriminacije in predsodkov. Predpostavka izhaja iz zavedanja, da naj bi bila odločitev za organizacijo prostovoljna. Vendar pa je raziskava med drugim tudi pokazala, da podjetja in druge organizacije namenjajo manj pozornosti načrtovanju raznolikosti kot tudi načrtovanju, analizi in oceni glede menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu ter načrtovanju aktivnosti za zaposlene o dojetju menedžmenta raznolikosti.

Formirali smo tudi predloge za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti za vsa zainteresirana podjetja in druge organizacije, ki raznolikost prepoznajo kot dodano vrednost. Podali smo širok nabor možnih menedžerskih ukrepov pri njenem planiranju in s tem udeležanju priznavanja edinstvenosti posameznikov ter njihovih talentov.

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk: Preizkušeni in testirani vprašalnik je najboljši način za pridobivanje primarnih podatkov o planiranju raznolikosti. Planiranje raznolikosti je aktualna ter zanimiva tematika, ki je v slovenskih organizacijah malo raziskana. Vsebine planiranja (poleg organiziranja, vodenja in kontroliranja) odražajo področja, ki sodijo v temeljne funkcije menedžerjev v organizaciji. Pooblaščen osebe za menedžment raznolikosti so bile pripravljene odgovarjati na zastavljena vprašanja, njihovi odgovori pa odražajo dejansko stanje znotraj njihovih organizacij.

Omejitve so bile vsebinske in metodološke: Naloga je posnetek stanja v slovenskih podjetjih in ostalih organizacijah, ki so podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.), zato izidov ne moremo posploševati na vsa slovenska podjetja. V raziskavo so bili s strani vsake podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) vključeni zaposleni, ki so znotraj svojega poslovno-organizacijskega sistema pooblaščen za menedžment raznolikosti. V raziskavi smo se omejili le na menedžerske ukrepe s področja planiranja raznolikosti v teh organizacijah. Namen raziskave je bil raziskati planiranje raznolikosti znotraj organizacij in ne organiziranja, vodenja in kontroliranja raznolikosti. Namen raziskave ni bil raziskovati pristojnosti in odgovornosti menedžerjev do raznolikosti na različnih ravneh organiziranosti.

Predlogi za nadaljnja raziskovanja: (1) merjenje učinka temeljnih in dodatnih nalog menedžerjev na doseganje učinkovitosti raznolikosti na uspešnost organizacij in predsodke zaposlenih; (2) raziskave na področju učinkov menedžerskih ukrepov s področja planiranja raznolikosti v velikih organizacijah v primerjavi s srednjimi, majhnimi in mikro podjetji, ki v Sloveniji obsegajo 99,8 % vseh podjetij v Republiki Sloveniji; (3) pristojnosti in odgovornosti menedžerjev na različnih ravneh do organiziranosti raznolikosti; (4) raziskava o planiranju

raznolikosti v socialnih podjetjih, javnih ustanovah in zavodih; (6) planiranje raznolikosti pri podpisnicah raznolikosti v EU; (7) kvalitativna raziskava konstrukta raznolikosti.

Reference

1. Amegashie, A. R. (2018). *Diversity Management Program Strategies to Support Competitive Advantage and Sustainable Growth*. Minneapolis: Walden University, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
2. Andrejczuk, M. & Strzelczak, M. (2017). *Diversity Management in Central and Eastern Europe - Lesson learned and potential for growth*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
3. Bairoh, S. (2007). *Current debates on classifying diversity management: Review and a proposal*. Helsinki: Department of Management and Organization Swedish School of Economics and Business Administration.
4. Bezrukova, K., Jehn, K. A. & Spell C. S. (2012). Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education* 11 (2): 207–227.
5. Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
6. Cox, T. & Beale, R. L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
7. Daft, R. L. (2010). *Management*. 9th ed. Nashville: Vanderbilt University.
8. Ewoh, A. I. E. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. *Public Personnel Management* 42 (2): 107–122.
9. French, E., Strachan, G. & Burgess, J. (2012). The challenges in developing a strategic approach to managing diversity. V *Proceedings of the 5th Equality, Diversity and Inclusion International Conference*, ur. Glenda Strachan, 1–33. Toulouse: Toulouse Business School.
10. Griffin, R. W. & Moorhead G.. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th ed. Boston: Cengage Learning.
11. Harvey, C. P. & June M. Allard. (2012). *Understanding and managing diversity: readings, cases and experience*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
12. Hunt, V., Prince S., Dixon-Fyle S. & Yee L. (2018). *Delivering through Diversity*. London: Mckinsey & Company.
13. Hur, Y. & Strickland R. A. (2015). Diversity management practices, do they make a difference? Examining consequences of their adoption in local governments. *Public Administration Quarterly* 39 (1): 325–357.
14. Kalev, A, Dobbin F. & Kelly E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review* 71 (4): 589–617.
15. Keil, M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A. & von Unruh K. (2007). *Diversity Manual*. [Http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf](http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf) (14. 11. 2020).
16. Kosi, T., Nastav B. & Dolenc P. (2012). *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

17. Kroflič, A. (2007). *Povezava med raznolikostjo zaposlenih in inovativnostjo podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
18. Listina Raznolikosti Slovenija. B. 1. *Upravljanje z raznolikostjo*. <https://www.raznolikost.eu/listina/slovenska-listina/upravljanje-z-raznolikostjo/> (12. 12. 2020).
19. Marfelt, M. M. (2016). Grounded intersectionality: Key tensions, a methodological framework, and implications for diversity research. *Equality, Diversity and Inclusion. An International Journal* 35 (1): 31–47.
20. Marques, J. (2015). The confluence of diversity and ethics in global managerial performance. *Global Enterprise Management* 1 (3): 61–78.
21. Mor Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. London. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Robbins, S. P. & Judge T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
23. Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management* 43 (2): 197–217.
24. Staats, C., Capatosto K., Tenney L. & Mamo S. (2017). *The State of the Science: Implicit Bias Review*. 17th ed. Columbus, OH: The Ohio State University; Kirwan Institute.
25. Stuber, M. (2012). *Kontrolni seznam za upravljanje raznolikosti. Podpora prostovoljnim pobudam za spodbujanje upravljanja raznolikosti na delovnem mestu po vsej EU*. <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Kontrolni-seznam-za-upravljanje-raznolikosti.pdf> (22. 2. 2020).
26. Terjesen, S., Couto, E. B. & Francisco, P. M. (2015). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance* 20 (3): 447–483.
27. Thomas, D, A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74 (5): 79–90.
28. Treven, S. & Srića V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
29. Wilson, T. (1997). *Diversity at Work. The Business Case for Equity*. Hoboken: John Wiley & Sons.
30. Wondrak, M. & Segert A. (2015). Using the Diversity Impact Navigator to Move from Interventions Towards Diversity Management Strategies. *Journal of Intellectual Capital* 16 (1): 239–254.
31. Yadav, S. & Lenka U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Article in Journal of Indian Business Research* 12 (4): 577–603.

Suzana Žula je leta 2007 diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze Maribor na temo Globalizacija in varovanje okolja ter magistrirala na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem na temo Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah. Zaposlena je v Zavodu Ruj Nazarje kot rehabilitacijska svetovalka in strokovna delavka v programih zaposlitvene in poklicne rehabilitacije ter socialne vključenosti. S področjem obravnavane teme se pri svojem strokovnem delu srečuje na dnevni ravni.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 17

raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 650 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract: **Diversity Management in Selected Companies**

Research Question (RQ): How diversity planning works in selected companies and organizations in Slovenia, due to the fact that diversity as such, if managed properly, has been recognised as an important strategic decision with a positive impact on commercial advantage in the successful companies abroad?

Purpose: The purpose of the research was empirical research on managerial measures of diversity planning in organizations and to propose suggestions to improve the existing situation in the field of diversity planning.

Method: The population was represented by 71 Slovenian companies and organizations, which are also signatories of the Diversity Charter Slovenia. The results were statistically processed using appropriate statistical methods, the findings were included in the conclusion of the research.

Results: It has been found that all companies and organizations devote a lot of attention to the integration and acceptance of diverse employees based on personal circumstances, respect for equal opportunities and respect for legal frameworks. Diversity as a strategic decision lacks attention in planning, evaluation, development and exploitation as a strategic decision that, with proper management, could improve business outcomes and gain business advantage, and could improve social responsibility.

Organization: We proposed recommendations for managerial measures for diversity management for all four basic areas of management - planning, organizing, leading and controlling. The size of companies and organizations is not important.

Society: Management must strive at all levels of organization to ensure that all employees, business partners and other stakeholders understand diversity as a strategic goal. It is also important to examine the needs of customers and other stakeholder groups on which the organization depends for economic success.

Originality: We found that effective diversity management is a relatively new social phenomenon in Slovenia, which is gradually gaining ground in the economic and non-economic business environment. Although diversity planning has not yet been sufficiently researched and diversity is not part of the commitment of business leaders, and it is not sufficiently recognized as a building block of added value within organizations.

Limitations/Future Research: In the research, we limited ourselves to managerial measures in the field of diversity planning within these organizations. We did not provide measures in the areas of organizing, managing and controlling diversity. We also did not explore the competencies and responsibilities of managers towards diversity at different levels of organization. Based on the results, we prepared proposals for further research.

Keywords: company policy, diversity, diversity management, management, organization, planning, research, training.

Copyright (c) Suzana ŽULA, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.