



Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah

Mirko Markič, Suzana Žula

Novo mesto, 2023

Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah

Mirko Markič, Suzana Žula

Recenzenta:

prof. dr. Boštjan Antončič

prof. ddr. Matjaž Mulej

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2023 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Naklada: 150 izvodov

Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.73-057.11

MARKIČ, Mirko

Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah / Markič Mirko, Suzana Žula. -
Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2023

ISBN 978-961-6974-94-3

COBISS.SI-ID 179994371

Kazalo vsebine

1	UVOD	13
1.1	Opredelitev teoretičnih izhodišč raziskovalnega problema	13
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	17
1.3	Metode raziskovanja za doseganje ciljev raziskave	18
1.4	Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema	19
2	MENEDŽEMENT IN ORGANIZACIJA	21
2.1	Opredelitev organizacije kot sistema	21
2.2	Menedžement in naloge ter vloge menedžerjev	24
2.3	Opredelitev raznolikosti zaposlenih	26
2.4	Dejavniki raznolikosti zaposlenih	31
2.4.1	<i>Demografski trendi in zaposlovanje</i>	31
2.4.2	<i>Generacijska raznolikost in staranje delovne populacije</i>	32
2.4.3	<i>Zaposlovanje žensk</i>	34
2.4.4	<i>Osebe z invalidnostjo</i>	37
2.4.5	<i>LGBT</i>	38
2.4.6	<i>Delovno-ekonomske migracije</i>	38
2.4.7	<i>Potrebe po znanjih in veščinah</i>	41
2.4.8	<i>Globalno gospodarstvo in kulturna raznolikost</i>	42
2.5	Definicije menedžmenta raznolikosti zaposlenih	44
2.6	Pristopi k planiranju raznolikosti zaposlenih	49
2.6.1	<i>Vloga posloводства/vršnih menedžerjev</i>	51
2.6.2	<i>Menedžement raznolikosti s pomočjo kadrovskih struktur</i>	53
2.6.3	<i>Pripravljenost na spremembe in pristopi po posameznih avtorjih</i>	55
2.7	Dosedanje raziskave o planiranju raznolikosti	60
2.8	Povzetki poglavij	68
3	RAZISKAVA O PLANIRANJU RAZNOLIKOSTI V IZBRANIH ORGANIZACIJAH	71
3.1	Populacija in vzorec	71
3.2	Metodologija	71
3.3	Izidi iz raziskave	73

3.3.1	<i>Demografski podatki</i>	74
3.3.2	<i>Cilji in strategije</i>	81
3.3.3	<i>Planiranje in izvedba usposabljanj in izobraževanj</i>	91
3.3.4	<i>Povezanost ciljev in strategij ter načrtovanja in izvedb usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih</i>	102
3.3.5	<i>Razlike pri posameznih trditvah glede na velikost podjetja</i>	105
3.3.6	<i>Obstoječa praksa in izboljšav</i>	108
3.4	Preverjanje hipotez	116
3.5	Povzetek empiričnih ugotovitev	121
4	ZAKLJUČEK	133
4.1	Povzetek iz celotne raziskave	133
4.2	Predlogi za izboljšanje planiranja raznolikosti	137
4.3	Prispevek k menedžerski znanosti in stroki	139
4.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	141
	REFERENCE	143

KAZALO SLIK

Slika 1. Kam je umeščen menedžment raznolikosti	80
Slika 2. Kdo se v podjetju/organizaciji ukvarja z raznolikostjo	80
Slika 3. Izvajanje politike raznolikosti v zvezi z zastopanostjo v organih poslovanja ali upravljanja družbe/podjetja/organizacije	82
Slika 4. Razpršenost odgovorov anketiranih pri spremenljivki »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih«	91
Slika 5. Udeleženci usposabljanj in izobraževanj na temo raznolikosti	95
Slika 6. Frekvenca udeležbe na posamezno področje usposabljanj in izobraževanj	96
Slika 7. Razpršenost odgovorov anketiranih pri spremenljivki »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« glede na velikost podjetja	102
Slika 8. Razpršenost strinjanja anketiranih s trditvijo »Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev« glede na velikost podjetja	108
Slika 9. Razpršenost strinjanja anketiranih s trditvijo glede na velikost podjetja	120

KAZALO TABEL

Tabela 1. Glavna dejavnost	75
Tabela 2. Statusna ureditev organizacij	76
Tabela 3. Velikost organizacije po številu zaposlenih	78
Tabela 4. Demografski podatki anketiranih oseb	79
Tabela 5. Leto podpisa Listine raznolikosti	81
Tabela 6. Cilji in strategije	83
Tabela 7. Kaiser-Meyer-Olkinova in Bartlettov test ciljev in strategij	86
Tabela 8. Rotirana matrika faktorskih uteži in Cronbach α (cilji in strategije)	87
Tabela 9. Opisna statistika novih spremenljivk s področja ciljev in strategij na področju raznolikosti zaposlenih	89
Tabela 10. Rezultat Kruskal-Wallis testa spremenljivk s področja ciljev in strategij na področju raznolikosti zaposlenih glede na velikost podjetja	90
Tabela 11. Načrtovanje in izvedba usposabljanj in izobraževanj	92
Tabela 12. Ali ste v zadnjih treh letih organizirali usposabljanje ali izobraževanje na temo raznolikosti?	94

Tabela 13. Kaiser-Meyer-Olkinova in Bartlettov test načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj	97
Tabela 14. Rotirana matrika faktorskih uteži in Cronbach α (načrtovanje in izvedba usposabljanj in izobraževanj)	99
Tabela 15. Opisna statistika novih spremenljivk s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih	100
Tabela 16. Rezultat Kruskal-Wallis testa spremenljivk s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj glede na velikost podjetja	101
Tabela 17. Test normalnosti porazdelitve podatkov	103
Tabela 18. Povezanost ciljev in strategij ter načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih	104
Tabela 19. Razlike pri posameznih trditvah glede na velikost podjetja	105
Tabela 20. Predlogi za izboljšanje menedžmenta raznolikosti	112
Tabela 21. Dobre prakse	114
Tabela 22. Test normalne porazdelitve	116
Tabela 23. Z-preiskus za delež (binomski test)	117
Tabela 24. Test normalne porazdelitve	118
Tabela 25. Planiranje usposabljanj je odvisno od velikosti podjetja	119
Tabela 26. Planiranje usposabljanj in izobraževanj je odvisno od velikosti podjetja – razlike	121

SEZNAM KRATIC

ACCA	The Association of Chartered Certified Accountants - Združenje pooblaščenih računovodij
CDC	Centers for Disease Control and Prevention - Centri za nadzor in preprečevanje bolezni
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
FRA	European Union Agency for Fundamental Rights - Agencija Evropske unije za temeljne pravice
GAO	United States Government Accountability Office - Ameriška služba za nadzor javne porabe
ITEC	Information Technology, Electronics and Computing - Informacijska tehnologija, elektronika in računalništvo
KMO	Keiser-Meyer-Olkinova statistika
SHRM	Society for Human Resource Management – Društvo za kadrovske dejavnosti

Recenzija prof. dr. Boštjana Antončiča

Avtorja v uvodnem delu monografije predstavita dejavnike, ki sestavljajo raznolikost, s katero se soočajo v podjetjih in drugih ustanovah. Raznolikost sta definirala glede na raso, spol, starost, življenjski slog in invalidnost ter demografske trende, staranje delovne populacije, različnost generacij na delovnem mestu, zaposlovanje ranljivih skupin in tujcev, napredek logistike, potreba po različnih znanjih, multikulturnost, pravica do spoštovanja univerzalnosti in enakosti spola, staranje družbe, ekonomske in politične migracije in spreminjajoči se trgi dela. 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. Ugotovila sta, da planiranje raznolikosti v slovenskem gospodarskem okolju še ni prepoznano kot gradnik dodane vrednosti vsake organizacije, ki botruje v dvigu družbene odgovornosti.

V drugem poglavju sta predstavila organizacijo kot poslovno-organizacijski sistem, pomen menedžmenta ter vloge in naloge menedžerjev, ki za uspešno vodenje potrebujejo znanja in veščine povezovanja posameznika in organizacije, vse več pozornosti pa se namenja tudi njihovem etičnemu vedenju. Opredelila sta več dimenzij raznolikosti zaposlenih, dejavnike raznolikosti, poudarila nekatere definicije raznolikosti, osvetlila različne pristope k planiranju raznolikosti zaposlenih ter izpostavila nekatere vidnejše raziskave na tem področju.

Opravila sta empirično raziskavo o planiranju raznolikosti v 71-ih organizacijah od 148 organizacij, ki so bile podpisnice Listine raznolikosti Slovenija. Z raziskavo sta pridobila vpogled na menedžerske ukrepe s področja planiranja raznolikosti ter kako v teh organizacijah dosegajo zastavljene smotre in cilje ter strategije ob predpostavki, da to področje

najbolje poznajo in imajo o tem tudi največ informacij. Potrdila sta prvo hipotezo, ki se je nanašala na trditev, da v del učinkovitega vsakdanjega menedžmenta zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti sodi strateški plan za izvajanje programa raznolikosti, z njo se je strinjalo 80,3 % anketiranih. Sprejela sta tudi drugo hipotezo, da je planiranje usposabljanj za raznolikost odvisno od velikosti podjetja ($P = 0,006$). Rezultati so namreč pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med anketiranimi, zaposlenimi v mikro in velikimi podjetji ($p = 0,007$), ter med zaposlenimi v mikro in srednje velikih podjetjih ($p = 0,003$).

V nadaljevanju sta predstavila priporočila za menedžerske ukrepe podjetjem in drugim organizacijam ne glede na njihovo velikost za vsa štiri temeljna področja menedžmenta - planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Iz povzetkov teoretičnih vsebin je mogoče povzeti, da je učinkovit menedžment raznolikosti relativno nov družbeni pojav, ki se postopoma uveljavlja tudi v gospodarskem in negospodarskem poslovnem okolju

Avtorja sta v njuni raziskavi prišla do novih in pomembnih ugotovitev, da so načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih ter pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja v velikem podjetju, statistično pomembno višje kot v mikro in majhnem podjetju. Monografija predstavlja pomemben znanstveno -raziskovalni doprinos proučevanju menedžmenta raznolikosti v slovenskem gospodarskih družbah iz vidika strateškega planiranja ter izvajanje programa raznolikosti skupaj s cilji in vizijo ved.

Recenzija prof. ddr. Matjaža Muleja

Znanstvena monografija »Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah« daje vpogled in razumevanje, zakaj sta vzpostavitev managementa raznolikosti in njegovo planiranje eden izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo v sodobnih organizacijah ter, da obstajajo praktični, gospodarski in etični razlogi za njegovo uresničevanje.

Avtorja poglobljeno in sistematično analizirata različne vidike raznolikosti, vplive na vedenje posameznikov v interakciji, vlogo in pomen menedžmenta raznolikosti in njegovega planiranja. Iz bibliometrične analize prispevkov tujih in slovenskih avtorjev na področju raznolikosti sledi, da menedžment raznolikosti 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, pomen in razumevanje raznolikosti pa je mogoče povezati z obvladovanjem organizacijske kulture, obvladovanjem organizacijskih struktur in planiranjem procesov ter z uresničevanjem organizacijskih smotrov in ciljev ter doseganjem uspešnosti.

Na podlagi rezultatov empirične raziskave, ki je bila izvedena med podpisnicami Listine raznolikosti in v kateri je sodelovalo 71 deležnikov, avtorja s številnimi slikami, grafi, tabelami in merjenji celovito predstavi, zakaj je pomembno, daje menedžment raznolikosti v sodobnem družbenem okolju z njenim planiranjem vključen v politiko in strategijo podjetja ali druge ustanove. Avtorja iz doslej pravljenih raziskav o raznolikosti tudi ugotavljata, da se še v nobeni raziskavi doslej avtorji niso ukvajali z menedžmentom raznolikosti z vidika njenega planiranja. Planiranje raznolikosti v slovenskem gospodarskem okolju tako 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 njuno, 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. Ugotovitve njune raziskave namreč kažejo na povezave med integriranostjo raznolikosti v politiko (cilje in strategijo) podjetja, povezave med velikostjo podjetja in načrtovanjem, spremljanjem, analizo in poročanjem o raznolikosti zaposlenih, ter med velikostjo podjetja in njenim planiranjem usposabljanj za raznolikost ter pridobivanjem ustreznega nabora znanj.

Avtorja sta se pri raziskavi omejila na menedžerske ukrepe planiranja raznolikosti, ki je poleg organiziranja, vodenja in kontroliranja del temeljnih nalog menedžerjev v organizaciji. Avtorja sta formirala predloge za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti za vsa zainteresirana podjetja in druge organizacije, ki raznolikost prepoznavajo kot dodano vrednost. Podala sta tudi širok nabor možnih menedžerskih ukrepov pri njenem planiranju in s tem udejanjanju priznavanja edinstvenosti posameznikov ter njihovih talentov.

Prikazani izidi iz teoretičnega in empiričnega dela monografije prinašajo izjemno koristne informacije za znanstvene, strokovne ali druge zainteresirane javnosti, ki se pri svojem delu ukvarjajo s konceptom raznolikosti in njenim planiranjem, zaradi česar monografija predstavlja konceptualno poglobljeno in metodološko izvirno znanstveno delo. Zaradi aktualnosti obravnavane teme oziroma pomembnosti obravnavanega problema je obenem tudi pomemben znanstveni prispevek na področju raznolikosti v slovenskem in širšem akademskem prostoru, zato priporočam njeno izdajo.

1 UVOD

V uvodnem poglavju raziskave opredelimo teoretična izhodišča o tem, kaj je raznolikost zaposlenih, na kakšen način se organizacije lotevajo tega izziva ter kakšna sta vloga in pomen ustreznega menedžmenta, ki vključujeta raznolikost v vizijo in vodenje zaposlenih. Predstavimo tudi namen, cilje in hipoteze empirične raziskave o planiranju raznolikosti v izbranih podjetjih ter opredelimo metode raziskovanja, omejitve in predpostavke obravnavanega problema.

1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč raziskovalnega problema

Ko so v nekaterih podjetjih v Združenih državah Amerike (ZDA) pred nekaj desetletji definirali raznolikost zaposlenih glede na raso, spol, starost, življenjski slog ter invalidnost kot del njihovih politik in je ta postala del njihovih organizacijskih kultur, je to za mnoge ranljive skupine ustvarilo nove priložnosti. Ta opredelitev danes zajema mnogo več razsežnosti, ki se znotraj organizacije konceptualno navezujejo na vedenje posameznikov na delovnem mestu in njihove medosebne odnose (Daft 2010, 346–347), zaradi vplivov gospodarskih integracij, finančnega povezovanja in globalizacije pa vključujejo tudi potrošnike, dobavitelje in pogodbene partnerje (Muftaba 2007, 8). Našteti dejavniki, pa tudi demografski trendi, staranje delovne populacije, različnost generacij na delovnem mestu, zaposlovanje ranljivih skupin in tujcev, napredek logistike, potreba po različnih znanjih, multikulturnost, pravica do spoštovanja univerzalnosti in enakosti spola, staranje družbe, ekonomske in politične migracije in spreminjajoči se trgi dela so tako samo drobci, s katerimi se podjetja vse pogostejše soočajo v družbenem in gospodarskem okolju (Kos 2000, 81).

Razlogi, zakaj naj bi bil menedžment raznolikosti sestavni del obvladovanja sodobne organizacije, so praktični, gospodarski in etični, saj je menedžment

raznolikosti neločljiv del ideje družbene odgovornosti organizacij, usmerjenih v trajnostni razvoj družbenega in naravnega okolja (Andrejczuk in Strzelczak 2017, 15). 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, 14). Planiranje kot prva, prednostna in hkrati osrednja naloga menedžerjev vključuje opredelitev smotrov ter ciljev in določanje načinov za njihovo uresničevanje (Dubrin 2010, 10), s tem pa tudi določanje želenega prihodnjega položaja organizacije (Griffin in Moorhead 2014, 8).

Čeprav naj bi bila raznolikost sama po sebi preprost konstrukt, ki se nanaša samo na medsebojno razliko, je njeno udejanjanje 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, 109). Njegovo delovanje znotraj organizacije pomembno vpliva na način ravnanja z zaposlenimi. Po mnenju Keila idr. (2007, 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, 5) se osredinja na zaposlovanje posameznikov iz različnih demografskih okolij, Thomas in Ely (1996, po Bairoh 2007, 6) pa sta poudarila pomen različnosti vidikov in pristopov k delu, ki so posledica raznolikosti zaposlenih.

Raznolikost se nanaša na lastnost ljudi, po katerih se ti drug od drugega razlikujejo, njeno pojmovanje pa je odvisno od oblikovanja posameznih interesnih skupin. Treven in Srića (2001, 101) sta izpostavila vodenje zaposlenih z upoštevanjem edinstvenih možnosti zaposlenih, ob hkratnem podpiranju njihovega občutka za identiteto in vizijo organizacije. Izkušnje in nedavne raziskave potrjujejo, da raznolikost, če je prepoznana in cenjena,

poveča produktivnost posameznika, organizacijsko učinkovitost in trajno konkurenčnost (Daft 2010, 348). Robbins in Judge (2014, 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 podzvestnega ravnanja, kognitivnih omejitev, pristranskosti, predsodkov in upoštevanja kulturnih razlik (Marfelt 2016, po Amegashie 2018, 24). Zato organizacije v današnjem času sprejemajo raznolikost veliko bolj celovito, saj prepoznajo širok nabor razlik, ki vplivajo na pristop zaposlenih do svojega dela, medsebojno sodelovanje, zadovoljstvo z opravljenim delom ter na to, kako opredeljujejo sami sebe (Oshiotse in O'Leary 2007, po Daft 2010, 347).

Planiranje raznolikosti tako ni zgolj stvar vrednot in strategij zaposlovanja v organizaciji, saj prinaša tudi korist tako družbi kot organizaciji (Andrejczuk in Strzelczak 2017, 15). 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. V svetovnem gospodarstvu predstavlja ključno veščino 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, 2).

Menedžment raznolikosti pomeni tudi premik v premisi pravične in enakovredne obravnave vsakega posameznika, da se ga prizna kot individuum in kot unikum, kar velja tudi za trg dela. Zaradi soodvisnosti od ponudbe in povpraševanja na globalnem tržišču je precej nepredvidljiv in v svoji dinamiki povezan tudi s precejšnjimi ovirami, še posebej, ko gre za zaposlovanje posebej ranljivih skupin (Greif 2009, 12). 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, 10). Pri planiranju raznolikosti je pomembno, da menedžerji razumejo, katere veščine so v organizaciji ključnega pomena za razvoj strategije raznolikosti, vključno z vizijo, opredelitvami in cilji (Harvey in Allard 2012); 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, 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, 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), dinamične konstrukcije sistematičnih strateških pobud menedžmenta raznolikosti pa se osredinjajo na vključujoče delovno okolje, zaposlovanje in zadržanje zaposlenih, programe pripravnštva za manjšine, spremljanje statističnih podatkov, raznolike ciljne rekrutacije in načrte za zadržanje talentov (Hur in Strickland 2015, po Amegashie 2018, 24) ter družbeno odgovornost organizacij (Sabharwal 2014; Wondrak in Segert 2015, po Amegashie 2018, 24). Menedžerji s svojim proaktivnim ali reaktivnim delovanjem pri odzivanju na vprašanja raznolikosti (Marques 2015, po Amegashie 2018, 36) dokazujejo svojo zavezanost in odgovornost do strateške rasti uspešnosti raznolikosti (Terjesen, Couto in Francisco 2015, po Amegashie 2018, 24) in so svojimi ravnanji neposreden dokaz delovanja organizacije glede spoštovanja raznolikosti.

Na podlagi predhodnih teoretičnih izhodišč povzamemo, da je planiranje raznolikosti eden izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo v sodobnih

organizacijah, ter da obstajajo praktični, gospodarski in etični razlogi za njegovo uresničevanje. 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. Menedžment raznolikosti naj bi bil v sodobnem družbenem okolju s planiranjem raznolikosti vključen v politiko in strategijo podjetja ali druge organizacije.

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. O planiranju raznolikosti ni dovolj podatkov, informacij in znanj, kar smo identificirali kot raziskovalni problem. Obstaja vrzel v dejavnosti planiranja raznolikosti v slovenskih podjetjih, ki jo bomo poizkusili z našo empirično raziskavo vsaj delno zapolniti. To bomo preverili pri podpisnicah slovenske Listine raznolikosti Slovenija (b. l.), ki s svojim nacionalnim okvirom daje pobudo in prostor delodajalcem, da z ustreznimi orodji in ukrepi udejanjajo priznavanje edinstvenosti posameznikov ter njihovih talentov na najboljši možni način.

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Raziskava je bila napisana z namenom proučitve teoretičnih izhodišč kot okvir za razumevanje raznolikosti in vpeljavo menedžmenta raznolikosti v podjetjih, na podlagi teh spoznanj opraviti empirično raziskavo o planiranju raznolikosti v organizacijah ter podati predloge za njeno izboljšanje.

Na podlagi namena in ciljev smo:

- proučili tujo in slovensko strokovno ter znanstveno literaturo

proučevanega področja in v ta namen opravili sistematičen pregled 222 bibliografskih enot in drugih virov aktualne domače in tuje strokovne literature s področij menedžmenta, planiranja, menedžmenta raznolikosti in planiranja raznolikosti;

- opravili empirično raziskavo o planiranju raznolikosti v 71 organizacijah od 148 organizacij, ki so podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) in so k podpisu pristopile v letih 2017, 2018 in 2019. Z njo smo želeli pridobiti vpogled v stanje razumevanja koncepta planiranja raznolikosti v podjetjih in organizacijah, ki ta koncept najboljše razumejo in ga vpeljujejo v svoje procese;
- oblikovali zaključke raziskave na podlagi teoretičnega in empiričnega dela naloge ter podali pet vsebinskih predlogov za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti.

Za empirični del naloge smo formirali in preverjali naslednji hipotezi:

- H1: Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.
- H2: Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja.

1.3 Metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge

Raziskava je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Teoretični del raziskave temelji na proučevanju razpoložljive domače in tuje strokovne literature s področja menedžmenta, planiranja, menedžmenta in planiranja raznolikosti. Pri tem smo uporabili metodo deskripcije, kompilacije in sinteze, kot jo opisuje Zelenika (2000, 333–339). Z metodo deskripcije smo opisali teorijo ter pojme in procese, povezane s tematiko raziskovanja. Z metodo kompilacije smo povzemali, citirali in prevzemali teoretična stališča domačih in tujih avtorjev na tem področju. Z metodo sinteze smo razčlenili ugotovitve iz prakse in teorije raziskanega področja.

Empirični del raziskave obsega predstavitev izidov kvantitativne raziskave, ki

smo jo z uporabo spletnega orodja 1ka opravili na podlagi izsledkov modificiranega vprašalnika (e-oblika). Odgovori v vprašalniku so bili vnaprej podani. Določena vprašanja so bila formirana v obliki 5-stopenjske Likertove lestvice, zaključna pa so terjala opisne odgovore. Populacijo so predstavljala slovenska podjetja in organizacije, ki so hkrati podpisniki Listine raznolikosti Slovenija. Skladno s pričakovanji je vprašalnik v celoti izpolnilo 71 podpisnikov Listine raznolikosti, ki smo jih statistično obdelali z ustreznimi statističnimi metodami, ugotovitve pa vključili v zaključek raziskave.

1.4 Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

V raziskavi smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- 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.
- Preizkušeni in testirani vprašalnik je najboljši način za pridobivanje primarnih podatkov o planiranju raznolikosti.
- Pooblaščen osebe za menedžment raznolikosti so bile pripravljene odgovarjati na zastavljena vprašanja, njihovi odgovori pa odražajo dejansko stanje znotraj njihovih organizacij.

Omejitve so vsebinske in metodološke:

- Raziskava 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.

2 MENEDŽMENT IN ORGANIZACIJA

V drugem poglavju najprej predstavimo organizacijo kot poslovno-organizacijski sistem, pomen menedžmenta ter vloge in naloge menedžerjev, ki za uspešno vodenje potrebujejo znanja in veščine povezovanja posameznika in organizacije, vse več pozornosti pa se namenja tudi njihovemu etičnemu vedenju. Opredelimo več dimenzij raznolikosti zaposlenih, dejavnike raznolikosti, poudarimo nekatere definicije raznolikosti, osvetlimo različne pristope k planiranju raznolikosti zaposlenih ter izpostavimo nekatere vidnejše raziskave na tem področju.

2.1 Opredelitev organizacije kot sistema

Po Griffinu in Moorheadu (2014, 429) je »organizacija ciljno usmerjena družbena entiteta z namernimi procesi in sistemi organiziranih posameznikov, ki skupaj lažje in bolje dosegajo cilje, kot če bi to počeli posamezno.« Njeno smer, namen, vizijo in poslanstvo določa vršni menedžment, ki opredeli tudi njene cilje in oblikuje strategije za njihovo uresničitev, opredelitev poslanstva pa daje organizaciji moralni in ekonomski razlog za obstoj.

Organizacija je abstraktni poslovno-organizacijski sistem, ki jo definirajo ljudje, odnosi in procesi. Za učinkovito doseganje smotrov in ciljev potrebuje hierarhijo in strategijo, s pomočjo katere določa smotre ter cilje in smernice za lastno strukturo in delovanje, medtem ko se pravila, predpisi ter vedenje zaposlenih manifestirajo na zunaj kot njena organizacijska kultura in vrednote. Struktura organiziranosti predstavlja formalni poslovno-organizacijski sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in določa organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov in vedenja v celotni organizaciji (Možina idr. 2002, 835, po Grintal 2011, 13). Po mnenju Mullinsa (2010, 555) so te odločitve strateške, saj je vedenje posameznikov znotraj organizacije odvisno od stilov in sistemov vodenja, s pomočjo katerih

se organizacijski procesi načrtujejo, izvajajo, usmerjajo in spremljajo, Őnday (2016b, 16) pa je prepričan, da se s sistemom vodenja in strukturami zmanjšuje možnost nastanka konfliktov in neustreznega vedenja, ki odstopa od vrednot, lastnih vsaki organizaciji. Narava predvidljive strukture organizacijskega sistema (oziroma sistemov) zmanjšuje negotovost raznolikosti človeških vlog in povečuje stabilnost v medosebnih odnosih, hkrati pa povečuje predvidljivost človekovega delovanja, saj omejuje število vedenjskih možnosti, ki so na voljo posamezniku (Scott 1961, po Őnday 2016b, 17). Na ta način ima organizacija vgrajene zaščitne ukrepe, s tem pa se ubrani pred destruktivnimi nagnjenji, ki jih lahko povzročijo različni interesi. Zato je vloga poslovodstva (oziroma vršnih menedžerjev) zagotavljati takšno delovno okolje, ki zaposlenim omogoča tako integracijo kot tudi zadovoljevanje individualnih potreb, pri čemer naj ne bi zanemarjali širšega vidika družbenega okolja (Scot 1961, po Őnday 2016b, 17).

Mullins (2010, 611) je opredelil dve različni vrsti struktur organiziranosti – formalno in neformalno. Formalna je določljiva in je del vsake organiziranosti. Neformalna struktura organiziranosti je povezana z vedenjem ljudi, ki ga ni mogoče preučevati izolirano, saj je nepredvidljivo in polno predsodkov. Posamezniki se razlikujejo po svojem dojemanju, občutkih in odnosu do organizacije, stilov vodenja, do svojih pristojnosti in odgovornosti, pa tudi po svojih motivih, potrebah in pričakovanjih, zato formalne zahteve, predpisi in načela včasih delujejo togo in neživljenjsko. Őnday (2016a, 18) ni izključil vplivov človeškega dejavnika na končni izid. Ugotavljal je, da se neformalna struktura organiziranosti pojavlja kot odziv na družbene potrebe ljudi, in narekuje dejanski potek stvari, kljub skrbnemu načrtovanju organizacijskih dejavnosti, ki jih postavlja formalna struktura organiziranosti. To je po avtorjevem mnenju še zlasti pomembno z vidika zaposlenih na manj pomembnih ali nepomembnih delovnih mestih, saj so bolj izolirani in anonimni.

Jacobides (2007, 457) je strukturo organiziranosti razumel kot okvirje, skozi

katere se posamezniki manifestirajo in skozi katere vidijo svoj svet. To na delovanje organizacije vpliva preko dveh kanalov. Prvi določa temelje standardnih operativnih postopkov. Drugi določa, kateri posamezniki sodelujejo v določenih procesih odločanja in v kolikšni meri bodo njihovi pogledi oblikovali samo organizacijo, posledično pa njene ukrepe, sodelovanje z družbenim okoljem in uspešno soočanje z njenimi izzivi. Kako bo organizacija strukturirana, je odvisno tudi od smotrov in ciljev organizacije, saj s strukturo organiziranosti omogoča razdelitev pristojnosti in odgovornosti na različne entitete, kot so podružnice, oddelki, delovne skupine in posamezniki (Jacobides 2007, 457). Za usklajeno delovanje naštetega pa je ravno struktura organiziranosti tista, ki preko vertikalnega in horizontalnega vidika organiziranja določa (1) odnose formalnega poročanja, ki vključujejo številne ravni v hierarhiji in razpon kontrole menedžerjev, (2) povezovanje dela in delovanja od posameznika prek organizacijskih enot do celotne organizacije in (3) poslovno-organizacijski sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavljajo potrebno komunikacijo, koordinacijo integracij sodelovanja organizacije (Daft 2007, po Verle in Markič 2010, 133).

Mullins (2010, 78) je poudaril individualni značaj organizacije, organizacijsko kulturo in identiteto, ki so lastni vsem organizacijam, razlikujejo pa se po lastnostih, procesih in metodah dela. Kljub razlikam pa v vsaki organizaciji obstajajo vsaj trije skupni dejavniki: ljudje, smotri ter cilji in struktura organiziranosti. Interakcija med zaposlenimi ter oblika strukture organiziranosti, s pomočjo katere se interakcije in prizadevanja zaposlenih usmerjajo in usklajujejo, sta osnovi za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Mullins (2010, 78) je dodal še četrti dejavnik – menedžement kot proces usmerjanja in obvladovanja, ki za doseganje smotrov in ciljev organizacije planira, organizira, vodi in kontrolira dejavnosti in prizadevanja njenih sodelavcev. Obvladovanje medosebnih odnosov v raznolikem delovnem okolju zato predstavlja številne izzive, ki so povezani z družbenimi, pravnimi in ekonomskimi dejavniki, individualnimi pričakovanji, vrednotami

ter z neizogibno spremembo organizacijske kulture (Gwele 2009, 4). Po Balažic Peček in Bukovec (2018, 186–187) pa naj bi bil proces organiziranosti mnogo širši pojem kot usmerjenost k smotrom in ciljem same organizacije. Pri osredinjanju na njene potrebe se ustvarja preplet medsebojnih procesov, kjer je uravnoteženost pomembna za ustvarjanje harmonije in ustvarjalnega delovnega okolja. V nasprotnem primeru se po mnenju Morgana (2004, po Balažic Peček in Bukovec 2018, 186–187) ustvarja nenehni boj med zaposlenimi in vršnim menedžmentom.

2.2 Menedžement in naloge ter vloge menedžerjev

Za doseganje uspešnosti organizacije je potreben sodoben pristop menedžmenta, temelječ na znanju in veščinah obvladovanja vodenja (kompetence, prilagodljivost, razvoj in raziskave, ugled ter dobri poslovni odnosi) (Greening in Turban 2000, 254; Kaplan in Norton 2006, 100–110; Verle, Markič in Kodrič 2012, 2), kar zahteva premišljeno organiziranost in strategijo (Verle in Markič 2012, 13) ter kazalnike uspešnosti, kot so kakovost proizvodov in procesov, zmanjšanje absentizma in fluktuacije, zadovoljstvo pri delu, inoviranje, motivacija, morala, nadzor, konflikti, kohezija, prilagodljivost in adaptacija, odsotnost poškodb pri delu, izobrazba in razvoj, človeške zmogljivosti, etično ravnanje in verodostojnost organizacije, dobavna in servisna pripravljenost, odnos do naravnega in družbenega okolja, humanizacija dela in odnosov, rentabilnost in akumulativnost, trajnostni razvoj, družbena odgovornost itd. (Markič 2004, po Verle in Markič 2012, 13–14). Mullins (2010, 12) je uspeh organizacije pripisal vršnim menedžerjem oziroma poslovodstvu podjetja, pri čemer je izpostavil ravnanje z zaposlenimi, ki na delovna mesta »prinašajo« svoja doživetja, občutke in odnos do organizacije, delovnih sistemov in stilov vodenja. Zato so po njegovem mnenju – za uspešno obvladovanje – pomembni znanje in veščine povezovanja posameznika in organizacije, kar zahteva razumevanje tako značajskih lastnosti zaposlenih kot delovanja poslovno-organizacijskih sistemov v celotni organizaciji. Izpostavil je tudi etično vedenje menedžerjev,

na katerem temeljijo odločitve in dejanja zaposlenih na delovnih mestih. Prepričan je, da vse to zahteva od organizacij novo filozofijo obvladovanja, ki naj bi temeljila na zaupanju, soodgovornosti in timskem delu ter na zasnovi nenehnega učenja in osebnega razvoja, saj – tako Mullins (2010) – globoko ukoreninjene vrednote, ki se v organizaciji dejansko uresničujejo in v javnosti puščajo tudi svoj odtis, v krizi in tudi drugače, dejansko privabijo prave ljudi ali okrepijo poslovanje (Mullins 2010, 12–14).

Menedžer za doseg smotrov in ciljev opravlja štiri temeljne naloge: planiranje, organiziranje (in kadrovanje), vodenje in kontroliranje, pri čemer naj bi bilo načrtovanje oz. planiranje prva, prednostna in hkrati osrednja naloga menedžerjev (Dubrin 2010, 10). Vključuje ustvarjalno določanje smotrov ter ciljev in načinov za njihovo uresničevanje (Dubrin 2010, 10), določanje zelenega prihodnjega položaja organizacije (Griffin in Moorhead 2014, 8), proučevanje in analizo družbenega okolja, oris strategij za doseganje zelenih smotrov ter ciljev in razvoj taktik za pomoč pri izvajanju strategij. Vsaka od teh dejavnosti prežema vedenjske procese in značilnosti. Menedžerji naj bi planirali tudi učinkovito ravnanje s sodelavci (kadri) v organizaciji, del načrtovanja pa je tudi načrtovanje samo. Dubrin (2010, 11) je zato menedžment prepoznal kot funkcijo, usmerjeno predvsem v navdihovanje, pravočasno prepoznavanje sprememb ter spodbujanje zaposlenih za doseganje organizacijskih smotrov in ciljev. Po njegovem mnenju vključuje energijo za usmerjanje, prepričevanje in ustvarjanje vizije ter napore, ki so potrebni za motiviranje, komuniciranje, poučevanje in po potrebi tudi demonstriranje, kako doseči zastavljene smotre in cilje. S tem vpliva na obnašanje in vedenje posameznika ali skupine v organizaciji (Markič in Kreslin 2019, 81). Če izhajamo iz razmišljanja Ovsenika (1999, 293), da je odklanjanje vsakršne »oblastvene subordiniranosti globoko ukoreninjeno v človekovi naravi in da se vsaj na področju delovne intime poskuša počutiti osebno svobodnega«, pa je s tem povezana tudi spremenjena vloga menedžerja (Dubrin 2000, po Dimovski in Penger 2004, 811), ki se iz nadzornika in kontrolorja spreminja v trenerja, pospeševalca in podpornika.

Tavčar (2001, 40–43) je dobremu menedžerju pripisal vlogi voditelja in učitelja, kar po njegovem mnenju terja osebnostne lastnosti, kot so samozavest, prevzemanje odgovornosti, kredibilnost, pa tudi strast, vizijo, pogum, pronicljivost, trdoživost in karizmatičnost. Poudaril je osebnostni sistem vrednot, etike in morale, ki so po njegovem mnenju ves čas na preizkušnji, saj sprejema odločitve, ki spreminjajo vizijo, smotre in cilje ter poslanstvo organizacije in vpliva na (pre)oblikovanje strategij in smotrov ter ciljev organizacije. Po njegovem prepričanju »menedžer tako s svojimi odločitvami posredno in neposredno vpliva na spreminjanje organizacijske kulture, vedenje zaposlenih in spreminjanje njihovih stališč, predsodkov in stereotipov. Za doseganje naštetega pa so etične le svobodne, prostovoljne in zavestne odločitve.« (Tavčar 2001, 42).

2.3 Opredelitev raznolikosti zaposlenih

Ko so v nekaterih podjetjih v Združenih državah Amerike (ZDA) pred nekaj desetletji definirali raznolikost zaposlenih glede na raso, spol, starost, življenjski slog ter invalidnost kot del njihovih politik in je ta postala del njihovih organizacijskih kultur, je to za mnoge ranljive skupine ustvarilo nove priložnosti. Danes je ta opredelitev dobila precej več razsežnosti, ki se konceptualno navezujejo na vedenje posameznikov in na medosebne odnose znotraj organizacije (Daft 2010, 346–347). Zaradi vse bolj raznolikih sodelavcev pa razumevanje vidika raznolikosti dobiva tudi čedalje več akademske pozornosti (Simons in Rowland 2011). V strokovni literaturi je bilo predlaganih več različnih definicij raznolikosti kot npr.:

- opazne in osnovne lastnosti (Milliken in Martins 1996, po Yadav in Lenka 2020, 5);
- zlahka zaznavne in manj zaznavne lastnosti (Jackson idr. 1991, po Yadav in Lenka 2020, 5);
- zelo vidne in manj vidne dimenzije (Pelled 1996, po Yadav in Lenka 2020, 5),
- površinske in globoke ravni (Harrison, Price in Bell 1998, po Yadav in

Lenka 2020, 5),

- k nalogam usmerjene raznolikosti/k odnosom usmerjene raznolikosti (Webber in Donahue 2001, po Yadav in Lenka 2020, 5).

Opazne osebnostne značilnosti so po mnenju Millikena in Martinsa (1996, po Yadav in Lenka 2020, 5) starost, spol, rasa in narodnost, osnovne pa so osebnost, izobrazba, delovna doba itd. Zlahka zaznavni in manj opazni atributi so podobni in poudarjajo iste lastnosti (Jackson idr. 1991, po Yadav in Lenka 2020, 5). Med vidne dimenzije spadajo starost, spol, rasa; med manj vidne dimenzije pa delovna doba, izobrazba in funkcionalno ozadje (Pelled 1996, po Yadav in Lenka 2020, 5). Harrison, Price in Bell (1998, po Yadav in Lenka 2020, 5) so razvrstili raznolikost na površinske in globoke ravni. Površinska raznolikost so opazni atributi, ki jih je mogoče zlahka prepoznati na podlagi fizičnih lastnosti, medtem ko globoka raznolikost opredeljuje skrite attribute, kot so stališča, osebnost in vrednote itd. Webber in Donahue (2001, po Yadav in Lenka 2020, 5) pa sta v svojih raziskavah izpostavila k odnosom usmerjeno raznolikost, ki zajema starost, spol, rasno in etnično ozadje, ter k nalogam usmerjeno raznolikost, ki obravnava delovno dobo, položaj oziroma delovno mesto ter izobrazbo.

Po Simons in Rowland (2011, 172) je večino teh razvrstitev mogoče razdeliti na perspektivo informiranja in odločanja ter perspektivo socialne raznolikosti. Zagovornika perspektive informiranja in odločanja sta Cox in Blake (1991, po Simons in Rowland 2011, 173). Po njunem mnenju predstavlja teoretično izhodišče za razumevanje povezave med organizacijsko raznolikostjo in organizacijsko učinkovitostjo. Za ta vidik so najpomembnejše značilnosti inovativnost in kreativnost, sposobnost razreševanja problemov in organizacijska prilagodljivost, temelji pa na predpostavki teorije kognitivne raznolikosti virov, ki pravi, da kognitivni viri vsakega člana ekipe prispevajo k splošnemu uspehu ekipe (Cox in Blake 1991, po Simons in Rowland 2011, 173). Ravno raznolikost kognitivnih virov je tista, s pomočjo katere se spodbujata ustvarjalnost in sposobnost odločanja (Horwitz 2005, po Simons

in Rowland 2011, 173). Našteti argumenti tvorijo tako imenovano »funkcionalno raznolikost«, vodijo k učinkovitejšemu delovanju in inovativnosti ter povečujejo sposobnost organizacije za odzivanje na spreminjajoče se razmere v družbenem okolju (Cox in Blake 1991, po Simons and Rowland 2011, 173).

Z vidikom socialne raznolikosti se osredinjamo na družbene kategorije, vključno s starostjo, rasno, etnično pripadnostjo ipd. Temelji na paradigmi podobnosti – privlačnosti (Simons in Rowland 2011). To pomeni, da bodo posamezniki, ki so si bolj podobni, lahko učinkoviteje sodelovali (McPherson, Smith-Lovin in Cook 2001), vendar pa s tem vidikom priznavajo tudi pomemben vir konfliktov in vpliv na zmanjšanje učinkovitosti znotraj organizacij, povezane s prilagajanjem posameznikov glede na socialne identitete (Horwitz 2005, po Simons in Rowland 2011, 173), kar pomeni, da ima poslovodstvo moderatorsko/usklajevalno/koordinacijsko vlogo (Christian, Porter in Moffitt 2006; Horwitz 2005, po Simons in Rowland 2011, 174).

Jehn, Northcraft in Neale (1999) so ugotavljali, da raznolikost, ki temelji na osnovi vrednot in ki je zato ni mogoče takoj zaznati, sčasoma postane bolj pomembna kot napovednik skupinske uspešnosti, medtem ko starostna in spolna raznolikost – značilnosti, ki so takoj očitne – sčasoma postanejo manj pomembne. Izsledki njihove študije so pokazali, da raznolikost, povezana z vrednotami (in ne socialna kategorija), povzroča največje težave in ima tudi največji potencial za izboljšanje uspešnosti delovne skupine in morale. Po njihovem mnenju raznolikost sama ni dovolj za zagotavljanje inovativnosti; strinjajo se, da je narava raznolikosti ekipe ključnega pomena. A po njihovih ugotovitvah naj bi imeli člani skupine podobne vrednote, da so pripravljeni sodelovati v težkih in konfliktnih procesih, ki le tako vodijo do inovativne uspešnosti.

Priljubljeni model »kolesa raznolikosti« Gardenswartzove in Rowove (1998, 26) predstavlja štiri sloje različnih značilnosti, s pomočjo katerih se določa človekova identiteta ter vplivajo na njegova prepričanja, predsodke in načine

uveljavljanja. Prvi sloj je najintimnejši, saj opredeljuje posameznikovo celotno osebnost. Drugi krog zajema notranje (primarne) dimenzije, kamor spadajo rasa, spol, starost, etnična pripadnost, posamezne fizične lastnosti. V tretjem krogu so opredeljene zunanje dimenzije (zakonski stan, vrednote, prepričanja, izobrazba, delovne navade, bivališče). Zunanji, četrti krog pa zajema organizacijske dimenzije in je povezan z uveljavljanjem v delovnem okolju. Vključuje delovno mesto, položaj, delovne pogoje, obliko zaposlitve, njeno lokacijo in članstvo v sindikatu. Prvotna različica »kolesa raznolikosti« (the Diversity Wheel) pripada Marilyn Loden (Loden in Rosener 1991, po Lou in Dean 2008). Loden (Loden in Rosener 1991) je prepoznala potrebo po pripomočku, s pomočjo katerega naj bi ljudem pomagali razumeti, kako razlike v skupinah prispevajo k družbeni identiteti ljudi, saj se v tem času v ZDA še ni pojavila nobena tovrstna opredelitev, ki bi vključevala medrasne odnose, multikulturalizem, pritrdilne (afirmativne) ukrepe in ukrepe za spodbujanje enakih možnosti (Lou in Dean 2008). V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je veliko ljudi želelo zmanjšati vpliv rase in spola ter se bolj osrediniti na raznolikost mišljenja. Toda Loden (Loden in Rosener 1991) je zagovarjala stališče, da sta ti dve dimenziji raznolikosti še vedno zelo pomembni in ju v razpravah o raznolikosti ne bi smeli zanemarjati ali minimizirati. Pri razvoju modela je verjela, da je bolj pomembno poudariti ključne razlike, ki so prisotne in izstopajo skozi celotno življenje ljudi. Danes je ta model postal sinonim za opredelitev, kaj pomeni izraz »raznolikost«. Kot osnova, ter z dodanimi novimi razširitvami s strani različnih avtorjev, je pogosto uporabljen kot pripomoček za razumevanje raznolikosti pri številnih usposabljanjih za menedžment raznolikosti po vsej ZDA, v mnogih različicah pa tudi v drugod po svetu (Lou in Dean 2008).

Raznolikost pa ni omejena samo na zaposlene znotraj organizacije, temveč naj bi vključevala tudi npr. potrošnike, dobavitelje in pogodbene partnerje (Mujtaba 2007, 8). Edewor in Aluko (2007, 189) sta ugotavljala, da korporacije že prepoznavajo prednosti kulturne raznolikosti zaposlenih, zato so osredinjene predvsem na izzive in priložnosti, povezane z naraščajočimi

trendi kulturno raznolike delovne sile, ki je po njunem mnenju ključni dejavnik splošnega poslovnega uspeha. Gilbert (2017, 2) je navedel, da poslovni argumenti za večjo raznolikost kažejo na številne prednosti raznolike delovne sile – vključno s sposobnostjo trženja glede na množico potencialnih potrošnikov. Raznolika baza zaposlenih po njegovem mnenju predstavlja paleto možnosti za izboljšave izdelkov in storitev tako na področju proizvodnje kot prodaje, če se upoštevajo kulturne razlike, s tem pa vpliva tudi na izboljšanje poslovnih izidov.

Po mnenju Treven in Srića (2001, 101) je pojmovanje raznolikosti zelo neenako in večdimenzionalno ter odvisno od oblikovanja posameznih interesnih skupin. Ne glede na to, ali je obravnavana individualno, skupinsko ali na ravni organizacije in širše, je vedno pogojena z različno množico spremenljivk. Lahko sta samo rasa ali spol, lahko pa jih je veliko več (Treven in Srića 2001, 102). Avtorja sta izpostavila, da imajo zaposleni, ki v delovnem okolju pripadajo skupini z enakimi lastnostmi, pogosto podobne vzorce vedenja, vendar pa postajajo razlike med skupinami zaradi posledic globalizacije čedalje bolj izrazite (Treven in Srića 2001, 102). Za Knippenberga (2007) je ključno vprašanje raznolikosti zaposlenih, kako vplivajo posamične (ugotovljene in prepoznane) razlike med člani znotraj delovne skupine na skupinsko dinamiko, procese dela in uspešnost doseganja izidov. Ugotavljal je, da ima raznolikost tako pozitivne kot negativne učinke, saj ima obstoj subjektivnih razlik, za katere ljudje verjamejo, da obstajajo med člani znotraj skupine, za uspešno delo enako pomembno vlogo kot razlike, ki so podane z objektivnimi merili in standardi (Knippenberg 2007, 12). Balažic Peček in Bukovec (2018, 190) sta prepoznala pomen raznolikosti v večopravilnosti ljudi in skupin. Izpostavila sta, da sta učinkovitost in uspeh odvisna od tega, ali je kontrolni sistem ravno tako raznolik, kot je raznoliko kontrolirano delovno okolje. Upoštevanje individualnih razlik vpliva na dvig produktivnosti, čeprav so zaposleni za doseganje uspeha kot sodelavci soodvisni (Green idr. 2002, 2). Robbins in Judge (2014, 16) pa sta opozorila, da razmišljanje, da so vsi v skupini enaki, vodi v diskriminacijo in povzroči resne negativne posledice za

delodajalce, vključno z zmanjšano produktivnostjo, ustvarjanjem konfliktov in težave pri izgradnji kariere zaposlenih že od vsega začetka.

2.4 Dejavniki raznolikosti zaposlenih

Podjetja in njihovi zaposleni se danes tako v družbenem kot v gospodarskem okolju v zadnjih desetletjih soočajo s številnimi izzivi: vplivom demografskih trendov na zaposlovanje (Mor Barak 2011), generacijsko raznolikostjo in staranjem delovne populacije (Greif 2009; Mathis in Jackson 2010; Kosi, Nastav in Dolenc 2012; Robbins in Judge 2014), naraščanjem zaposlovanja žensk (Belkin 2003; Mathis in Jackson 2010; Daft 2010; McKinsey Global Institute 2015) in ranljivih skupin (Evropska komisija 2010a; Harvey in Allard 2012; Mathis in Jackson 2010), delovno-ekonomskimi migracijami in migracijami zaradi posledic vojn (Sassen 1999; Larsen idr. 2009, Mor Barak 2011), potrebami po vse večjih znanjih in veščinah (Yadav in Lenka 2020), zahtevami globalnega gospodarstva, rasno, etnično in kulturno raznolikostjo ter predsodki na delovnem mestu (Edewor in Aluko 2007; Mullins 2010; Mor Barak 2011; Amegashie 2018).

2.4.1 Demografski trendi in zaposlovanje

Demografski trendi so neposredno povezani s tržiščem dela, politikami ter strategijami zaposlovanja in migracijami iskalcev dela (Mor Barak 2011, 83). Gospodarska integracija, finančno povezovanje in globalizacija naj bi to dinamiko še povečevali. Mor Barakova (2011, 83) je vpliv sprememb zaznala v dveh pomembnih ugotovitvah. Prvič, v naraščanju delovno sposobnega prebivalstva v manj razvitih državah, s tem pa tudi večanju ponudbe iskalcev dela. Drugič, gospodarsko bolj razvite države doživljajo upočasnjene stopnje rasti prebivalstva ali pa je trend že negativen (Mor Barak 2011, 83). Svetovno gospodarsko povezovanje, ki deloma temelji na razlikah v stroških dela, krepi vlogo delovnih migracij pri uravnoteženju povpraševanja in ponudbe dela, saj se ljudje tradicionalno selijo zaradi potrebe po boljših življenjskih in delovnih

pogojih. Ta trend velja tudi za delodajalce, saj se zaradi globalnih gospodarskih povezovanj in interesov selijo in/ali spreminjajo tudi njihova družbena in delovna okolja. Posledično se na delovnem mestu vse pogosteje srečujejo raznoliki pripadniki iz različnih družbenih okolij in različnih generacij, z raznolikimi potenciali, vendar pa tudi z različnimi pričakovanji. Te spremembe naj bi se odražale tudi znotraj delovno aktivnega nacionalnega prebivalstva ter vplivale na zaposlovanje starejših, deleža žensk, invalidov in oseb z drugačno spolno usmerjenostjo (Mor Barak 2011, 84).

2.4.2 Generacijska raznolikost in staranje delovne populacije

Za organizacije naraščajoča raznolikost in staranje po mnenju Mathisa in Jacksona (2010, 111) pomenita spremembo v načinu obravnave zaposlenih in spoštovanju drugačnosti, vodenju ter spoštovanju nediskriminatornih politik in praks. Delodajalci naj bi se srečevali s štirimi različnimi generacijami, za vsako pa veljajo specifične značilnosti, ki jih je vredno poznati in upoštevati, saj nepoznavanje v nasprotnem primeru pri delu vodi v spore. Sodelavci, starejši od 55 let, se upokojujejo kasneje, delajo dlje ali odlagajo čas za upokojitve. Ob njihovem odlivu bo nastala vrzel v pomanjkanju izkušenj in znanj (Mathis in Jackson 2010, 111). Na drugi strani so mladi, ki imajo drugačne izkušnje in znanja ter prinašajo nove ideje, se globalno povezujejo in tako s seboj pa prinašajo spremembe v vedenju, nazorih, zahtevah v razmišljanju ter svežih pristopih (Kosi, Nastav in Dolenc 2012, 13).

Strategije za zaposlovanje starejših sodelavcev so pomembne vsaj iz treh razlogov. Prvič, razširjeno je prepričanje, da se delovna uspešnost s starostjo zmanjšuje. Drugič, delovna sila se stara. Tretji razlog je daljšanje delovne dobe. Vendar pa zaradi številnih stereotipov, predsodkov in pogosto neutemeljenih splošnih prepričanj starejši ostajajo brezposelni ter kljub znanju, izkušnjam in strokovni usposobljenosti tudi težje najdejo novo zaposlitev. Na drugi strani se s predsodki srečujejo mladi, ki so v Sloveniji dostikrat diskriminirani zlasti kot iskalci prve zaposlitve (Greif 2009, 38).

Dodatna ovira je čedalje bolj negotov trg zaposlovanja, zaradi katerega so izpostavljeni dodatnemu pritisku pri iskanju zaposlitve ali ohranitvi delovnega mesta, s tem pa zapostavljajo družinsko in zasebno življenje (Greif 2009, 39).

Staranje zaposlenih vpliva na gospodarsko rast, konkurenčnost in uspešnost poslovanja. Različni strokovnjaki (Guest in Shacklock 2008; Dermol, Babnik in Trunk Širca 2013, 168; Robbins in Judge 2014, 18) so ugotavljali številne prednosti starejših delavcev po mnenju delodajalcev – izkušnost, presojo, močno delovno etiko, zavezanost kakovosti ter nižjo stopnjo fluktuacije in absentizma. Robbins in Judge (2014, 18) sta ugotavljala, da nizka stopnja absentizma pri starejših delavcih ni povezana z zmanjšanjem stopnje tveganja za nastanek bolezni. Kot slabosti sta pri starejših delavcih navedena pomanjkanje prožnosti s prilagajanjem na spremembe in upiranje novim informacijsko-komunikacijskim tehnologijam (v nadaljevanju IKT). Zato so pogosto izpostavljeni različnim negativnim stališčem in stereotipom, da se ne želijo ali ne zmorejo učiti novih znanj in veščin v zvezi z izzivi na delovnem mestu, da se ne morejo in ne želijo naučiti uporabe novih IKT ter da jim s starostjo upada sposobnost razreševanja različnih nalog (Gray in McGregor 2003, po Dermol, Babnik in Trunk Širca 2013, 169). McCann in Gilles (2002, po Dermol, Babnik in Trunk Širca 2013, 169) pa sta v nasprotju s prejšnjimi trditvami ugotavljala, da so starejši delavci pri izvedbi različnih nalog pogosto bolj kompetentni v primerjavi z mlajšimi, kljub temu pa so izpostavljeni negativnim stališčem mlajših sodelavcev ter deležni različnih oblik diskriminatornih praks menedžmenta kadrov (npr. organizacija ne investira v izobraževanje ter usposabljanje in razvoj starejših delavcev, organizacija ne zaposluje kandidatov po določeni starosti, organizacija si ne prizadeva zadržati starejših delavcev oz. jih motivirati, da se ti ne upokojijo predčasno). Nekateri avtorji (Pušnik idr. 2007, po Dermol, Babnik in Trunk Širca 2013, 169) menijo, da je diskriminatorni menedžment kadrov značilen tudi za slovenske organizacije, kar ne preseneča glede na pretežno birokratsko usmerjenost poslovno-organizacijskega sistema menedžmenta kadrov v slovenskih organizacijah.

Med pomembnimi dejavniki zmanjšanja stereotipov in predsodkov do starostnikov je znanje o staranju (Allan in Johnson 2009, po Dermol, Babnik in Trunk Širca 2013, 170). Slovenija sodi v skupino držav z izjemno nizko stopnjo vključenosti starejših na tržišče dela. Delovna aktivnost za starostno skupino od 55 do 64 let je v Sloveniji za leto 2016 znašala 38,5 %, povprečje v EU-28 za leto 2016 pa je bilo 55,3 % (Žakelj in Rameša 2018, 2). Po Greif (2009, 37) je skrb vzbujajoče, da v večini organizacij še niso prepoznali koristi od menedžmenta starosti ali da bi vsaj načrtno začeli vpeljevati programe, namenjene krepitvi uspešnosti starejših zaposlenih pri delu, ravno tako še ni prebujenega interesa kadrovnikov in posloводства za programe usposabljanja in izobraževanja starejših zaposlenih z vidika vseživljenjskega učenja pa do konca delovne kariere (Greif 2009, 37). Učinki diskriminacije posameznikov na podlagi starosti so povezani predvsem z organizacijsko klimo, stopnjo zvestobe ter uspešnostjo organizacije. Iz tega sledi, da je boj proti starostni diskriminaciji povezan z višjimi ravnmi uspešnosti organizacije (Robbins in Judge 2014, 19).

2.4.3 Zaposlovanje žensk

Ženske v svetovnem gospodarstvu še danes niso zastopane v enaki meri kot moški, kjer je njihova vloga še posebej vidna v državah s hitro se starajočo populacijo. Po raziskavi McKinsey Global Institute (2015) bi najboljši scenarij, v katerem bi ženske dosegle popolno enakost spolov z moškimi, lahko povečal svetovno proizvodnjo za več kot četrtno glede na običajni scenarij poslovanja. Postavlja se vprašanje, kakšen bi bil gospodarski učinek, če bi ženske aktivnejše sodelovale v gospodarskem življenju, kar odpira vprašanja na političnem področju (Noland, Moran in Kotschwar 2016, 2).

V Evropi je prizadevanje za enakost spolov ena od prednostnih nalog in ena temeljnih evropskih vrednot. Primer dobre prakse je Evropska komisija. Delež njenih menedžerk je dosegel 39 % na vseh ravneh organiziranosti, 37 % na vršnem poslovodstvu in 40 % na srednjem poslovodstvu, prizadevanja pa

usmerja tudi na področja za odpravo razlike v plačilu med spoloma in boj proti stereotipom o spolih in nasilju nad ženskami. S tem vpliva na vedenjske spremembe na sektorski ravni (European Commission 2019, 4). Kljub pozitivnim dosežkom glede visokih stopenj zaposlenosti in naraščanju zaposlovanja žensk na vodilne in vodstvene položaje pa ženske v povprečju dosegajo približno 16 % nižjo plačo na primerljivih delovnih mestih kot moški in redko dosežejo najvišje poslovodstvene položaje (European Commission 2019, 17). Le 6,3 % je nadzornic v upravnih odborih ali vršnih menedžerk v velikih družbah v EU. Zato so številne države, vključno s Francijo, Finsko, Islandijo, Norveško in Španijo, določile kvote za zastopanje žensk v podjetniških odborih (European Commission 2019, 5 in 30).

Ženske, ki so uspele na tradicionalno moških področjih, veljajo stereotipno za manj privlačne in zaželenne ter manj cenjene kot moški kolegi. Tak primer je svet nadzornic in nadzornikov. Norveška je na primer že leta 2003 kot prva država v Evropi uvedla 40-odstotno žensko kvoto za nadzorne svete, vendar so se ob sprejetju kvote mnoga norveška podjetja raje umaknila z borze, kakor da bi izpolnila ta pogoj (Grgič 2015). Pri imenovanju določenega deleža žensk v nadzorne svete je bilo izpostavljeno vprašanje enakosti spolov, ključna argumenta pri tovrstnih razpravah o vključevanju žensk v nadzorne svete in samo imenovanje žensk v te organe pa sta bila »kako ta dejanja lahko pomagajo pri spreminjanju družbe na bolje, predvsem na področjih "steklenega stropa", pravičnosti, poštenosti in ustvarjanja drugačnih vrednot« (Grgič 2015). Ukrepu Norveške so sledile druge evropske države, leta 2017 tudi Slovenija. Po podatkih iz raziskave o enakosti spolov in zaposlovanju žensk (Women in Work 2020 Index), ki jo je izvedlo britansko podjetje PricewaterhouseCoopers (2020, v nadaljevanju PwC) (Praprotnik 2020), se je Slovenija za leto 2020 med državami članicami OECD uvrstila celo na visoko tretje mesto, pred njo sta le Islandija in Švedska. Združenje nadzornikov Slovenskega državnega holdinga (v nadaljevanju SDH) (ZNS 2021) pa za leto 2020 na svoji spletni strani nasprotno navaja 22-odstotni delež manj zastopanega spola pri nadzorniškem kadrovanju SDH na

skupščinah družb in opozarja na pričakovano večjo zastopanost žensk v organih upravljanja in nadzora državnih in borznih družb.

Razlike so opazne tudi pri usklajevanju poklicnega življenja in družinskih obveznosti, kot je varstvo otrok, še posebej predšolskih, ali za nego starejših članov družine. Robbins in Judge (2014, 19) sta ugotavljala, da ženske tradicionalno pogosteje izberejo krajši delovni čas ali fleksibilen delovni urnik. V EU po zadnjih statističnih podatkih (Eurostat 2020) s krajšim delovnim časom dela 8 % moških, pri ženskah pa ta delež dosega 30 %, z najvišjim deležem na Nizozemskem, kjer ta dosega 75 %.

Ženske se na delovnem mestu pogosto srečujejo tudi s tako imenovanim »steklenim stropom«. Pojem se nanaša na diskriminatorne prakse, ki ženskam preprečujejo napredovanje na delovna mesta na poslovodstvenih ravneh organiziranosti (Mathis in Jackson 2010, 85), te omejitve pa so povezane z organizacijskimi, kulturnimi in vodstvenimi vprašanji. Belkin (2003) in Daft (2010, 354) sta ugotavljala, da so ženske manj pripravljene kandidirati na višje položaje, kljub stažu in dolgoletnim izkušnjam, in raje dajejo prednost družinskim obveznostim. Belkin je ta pojav imenoval »Opt-Out Trend« (možnost izbire zavrnitve), pri čemer je izpostavil, da ženske ne »udarijo po steklenem stropu«, ker se mnoge umaknejo iz začrtane poti, še preden imajo priložnost, da se resnično uveljavijo, kot ključni razlogi pa so navedeni zmanjšanje družinskega in osebnega časa, večji stres in negativni vplivi na zdravje. Mathis in Jackson (2010, 85) sta ugotavljala, da ženske lažje napredujejo v podpornih dejavnostih, kot sta kadrovske področje ali organizacijsko komuniciranje. Ta delovna mesta so tudi nižje plačana kot v prodaji, nabavi ali financah, izid pa se odraža pri njihovem napredovanju in zaslužku. Po mnenju Evropskega parlamenta (2020) je krepitev gospodarske vloge žensk ključna za odpravo razlik v plačilu med spoloma. Delovanje na tem področju naj ne bi bilo le vprašanje pravičnosti, temveč je nujno tudi z gospodarskega vidika, saj gospodarske izgube zaradi razlik v zaposlenosti med spoloma znašajo približno 370 milijard € na leto (Evropski parlament 2020).

2.4.4 Osebe z invalidnostjo

Osebe z invalidnostjo so precej raznolika skupina z različnimi oviranostmi in potrebami. Posameznikom, ki imajo težave zaradi telesnih oviranosti, se preostala delovna zmožnost ohranja z raznimi pripomočki, ki delo olajšujejo in tako pripomorejo k enakovredni obravnavi. Drugače pa je s težavami v duševnem zdravju, saj so te osebe zaradi predsodkov do teh bolezni izpostavljene večji diskriminaciji. Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (Uradni list RS, št. 24/18) navaja podatek, da »je imelo leta 2011 v Evropski uniji, skupaj z Islandijo, Norveško in Švico, duševne motnje 38,2 % prebivalstva, kar je približno 164,8 milijona ljudi, stroški, povezani z duševnimi boleznimi v Evropi, pa znašajo 461 milijard evrov na leto.« Vsak šesti prebivalec Evropske unije (EU) trpi za lažjo ali težjo obliko invalidnosti, kar pomeni, da se približno 80 milijonov posameznikov pogosto ne more v celoti vključiti v družbo in gospodarstvo (Evropska komisija 2010b), v ZDA pa se z enakimi težavami spopada več kot 61 milijonov oseb z invalidnostjo (CDC 2018). Stopnja revščine je med invalidi 70 % višja od povprečja, deloma zaradi omejenega dostopa do zaposlitve (Evropska komisija 2010b). Po Greif (2009, 42) pa obstaja večja verjetnost, da bodo dobili slabše plačano delovno mesto, ostali dlje časa nezaposleni ali bodo prej odpuščeni.

Vsaka specifična vrsta invalidnosti je povezana z različnimi predsodki in stereotipi. Pulrang (2020) je v svojem prispevku zapisal, da so gibalno ovirani pogosto zaznamovani kot leni ali pa pretirano pogumni. Osebe z motnjami v duševnem razvoju so še vedno zasmehovane, ljudem z duševno boleznijo se je najbolje ogniti zaradi strahu pred njimi, avtizem pa še vedno velja za »epidemijo« in tragedijo cele družine.

Slovenija je na področju zaposlovanja oseb z invalidnostjo sprejela vrsto ukrepov in aktivnosti za boj proti stereotipom, predsodkom in škodljivim praksam, kot sta v letu 2004 sprejet zakon Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI, Uradni list RS, št. 63/04) ter vzpostavljen

kvotni sistem zaposlovanja invalidov (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2020).

2.4.5 LGBT

Lezbijke in homoseksualce privlačijo osebe istega spola, pri biseksualcih pa se njihova spolna usmeritev v življenjskem ciklu večkrat spremeni. Transgenderizem je krovni izraz za ljudi, katerih spolna identiteta in/ali izražanje spola se razlikuje od tistega, kar je običajno povezano s spolom, ki jim je bil dodeljen ob rojstvu. Za nekatere posameznike je to tako močno prisotno, da so se za zamenjavo spola pripravljene povreči celo kirurškim posegom (Hunt 2012, po Harvey in Allard 2012, 152). Za razliko od večine ostalih manjšinskih skupin se mnogi iz LGBT manjšine nočejo izpostavljati, saj se bojijo negativnih posledic ali ponekod celo smrtnega izida, ki bi lahko nastale zaradi razkritja njihove identitete, saj je družba glede tega na splošno še vedno zelo konservativna (Hunt 2012, po Harvey in Allard 2012, 153).

Vprašanja, s katerimi se vse pogostejše srečujejo delodajalci povsod po svetu, je vprašanje posameznikov, ki so ali so bili na operacijah in terapijah zaradi spremembe spola (Mathis in Jackson 2010, 86). V izogib nediskriminaciji se postavlja vprašanje, ali sprememba spola z operacijo pomeni tudi dejansko spremembo spola, ali pa se uporablja spol ob rojstvu. Vprašanja o spolni usmerjenosti ali spremembi spola, ki se pojavljajo na delovnem mestu, vključujejo tudi odzive sodelavcev in menedžerjev, katerih naloga je tudi, da se posamezniki ocenjujejo pošteno in niso diskriminirani pri delovnih nalogah, izobraževanju, usposabljanju ali napredovanju (Mathis in Jackson 2010, 86).

2.4.6 Delovno-ekonomske migracije

Pretoki delodajalcev in zaposlenih so pomembna značilnost povezovanja svetovnega gospodarstva. To je v veliki meri posledica neravnovesij v

povpraševanju in ponudbi trga dela. Migracije delovno sposobnih ljudi so tradicionalno prispevale k razreševanju tovrstnih neravnovesij (Sassen 1999, po Mor Barak 2011, 110–111) in je še vedno razrešitev za mnoge v državah v razvoju, ne glede na to, ali so visoko usposobljeni ali preprosto iščejo preživetje. Če k temu dodamo še prebežnike iz ogroženih teritorijev, je število migrantov, ki v iskanju novih priložnosti zapuščajo svojo domovino, veliko večje in presegajo številke, ki so jih pripravljene sprejeti bolj premožne države (Mor Barak 2011, 111). Larsen idr. (2009, 128) pa menijo, da težave nastanejo, kadar domače prebivalstvo vidi priseljence kot breme za družbo, kar lahko izhaja tudi iz zaznanega razvrednotenja domače kulture in nacionalne identitete, njihovo priseljevanje pa posledično tudi kot vzrok izseljevanja mladih domačih delavcev.

Rasna in etnična raznolikost na delovnem mestu

Rasna in etnična raznolikost ter učinki rasno raznolikih ekip v povezavi z uspešnostjo organizacije zanima raziskovalce raznolikosti že od samega začetka. Splošne ugotovitve so bile, da imajo etnično raznolike ekipe bolj kreativne in inovativne ideje v primerjavi s homogenimi skupinami (McLeod in Lobel 1992, po Yadav in Lenka 2020, 7) in v primerjavi s homogenimi ekipami prepoznavajo širši nabor vidikov tako glede procesnih razrešitev kot pri doseganju uspešnosti (Watson, Kumar in Michaelsen 1993, po Yadav in Lenka 2020, 7). Rasna raznolikost je bila pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja, ker so podjetja sprejela strategijo rasti (Richard 2000, po Yadav in Lenka 2020, 7). Dodatne študije so pokazale, da so posamezniki, ki se od članov svoje skupine razlikujejo po rasni ali etnični pripadnosti, manj pripadni organizaciji in jo tudi prej zapustijo (Tsui, Egan in O'Reilly 1992, po Yadav in Lenka 2020, 7). Če povzamemo, izidi iz raziskav o rasni ali etnični raznolikosti pričajo o dveh nasprotujočih si pogledih: optimističnem in pesimističnem. V optimističnem pogledu obstaja več koristi večje raznolikosti skupin, kot sta produktivnost skupine in finančna uspešnost, ki naj bi se povečali s širšimi viri in več vidiki. Pesimistični vidiki so običajno pokazali negativne učinke na

socialno integracijo in komunikacijo, konflikte v skupini in veliko fluktuacijo v organizacijah zaradi povečane etnične raznolikosti (Milliken in Martins 1996, po Yadav in Lenka 2020, 7).

Evropa, še posebej EU, se je s potencialnim problemom etnične ali rasne diskriminacije v organizacijah v preteklosti srečevala zelo malo, vendar pa je v zadnjih desetletjih postala smoter in cilj priseljencev iz različnih delov sveta. Čeprav so argumenti za migracijo na strani migrantov običajno gospodarsko utemeljeni, pa je ozadje teh odločitev povezano tudi s številnimi drugimi dejavniki, kot so iskanje boljših življenjskih razmer, premalo učinkovita država, nestabilno in slabo poslovno okolje, ki je posledica korupcije, nestabilni trgi dela, naravne nesreče, konflikti, želja po drugačnih življenjskih pogojih in boljšem standardu itd. Težave na področju zaposlovanja migrantov, bodisi nebelih ras bodisi etničnih manjšin, se kažejo tudi v slovenskem prostoru, na kar je opozorila Greifova (2009, 51) z navedbo več razlogov – bodisi odpor delodajalcev do najemanja delovne sile iz teh skupin zaradi predsodkov in stereotipov bodisi neznanje in pomanjkanje izkušenj delodajalcev, kako privabiti, ravnati in zadržati delavce iz teh skupin. Tretji razlog je lahko dolgotrajna odsotnost teh skupin s trga dela, pomanjkanje ustrezne izobrazbe, neznanje lokalnega jezika ipd., zaradi česar te skupine na trgu dela nastopajo manj suvereno, hkrati pa lahko te vrzeli znotraj delovnih skupin prinašajo dodatne težave. Pripadnost rasni ali etnični skupini je vidna na zunaj, kar pri ostalih zaposlenih na nezavedni ravni pogosto vpliva na pojav negativnih predsodkov in stereotipov. To posledično vodi do možnih napetosti, s tem pa tudi do slabših izidov pri delu. Avtorica je navedla pomen osredinjanja na podobnosti in skupne interese, ki so pomembni znotraj in zunaj organizacije (Greif 2009, 51).

Po podatkih iz druge obsežne raziskave o temnopoltih in diskriminaciji, ki jo je leta 2018 izvedla Agencija EU za temeljne pravice (European Union Agency for Fundamental Rights, v nadaljevanju FRA 2018) o migrantih in manjšinah iz leta 2018, imajo »temnopolte osebe v EU zaradi barve kože težave pri iskanju

bivališča ali dostojne službe, dobra četrtna anketiranih pa je na delovnem mestu doživela rasistično nadlegovanje ali rasno diskriminacijo«. Ista raziskava je še podala ugotovitve, da so še »posebej ranljivi mladi temnopolti; v nekaterih državah jih do 76 % ni bilo vključenih v izobraževanje ali usposabljanje oziroma so bili brezposelni. Delež mladih z enakimi težavami je pri večinskem prebivalstvu znašal 8 %.«.

EU je sicer kot celota močno zavezana politiki enakosti in pozitivnih ukrepov, kot to navajajo direktive o enakem ravnanju z ljudmi ne glede na njihovo raso in etnično pripadnost ter o enakem obravnavanju oseb na trgu dela, ki jih je Svet ministrov EU sprejel leta 2004 (Direktiva Sveta 2000/43/ES z dne 29. junija 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost. Uradni list EU, št. L 180/22; Direktiva Sveta 2004/113/ES z dne 13. decembra 2004 o izvajanju načela enakega obravnavanja moških in žensk pri dostopu do blaga in storitev ter oskrbi z njimi. Uradni list EU, št. L 373/37). Članice so k temu različno pristopile – z uvedbo različnih stopenj zaščit in pobud ter pozitivnih akcijskih programov in projektov za menedžment raznolikosti, ki se razlikujejo po obsegu in organizacijski zavezanosti. Dober primer je Listina raznolikosti (Listina raznolikosti Slovenija b. l.), ki jo je prva uvedla Francija že leta 2004, sledila pa ji je večina evropskih držav. Listina raznolikosti Slovenija (b. l.) s svojim delovanjem, pobudami in aktivnostmi 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.

2.4.7 Potrebe po znanjih in veščinah

Čedalje bolj zapletena informacijsko-komunikacijska tehnologija, investicije, zahtevni potrošniki in inovacije so vzroki za čedalje večjo potrebo po iskanju in zaposlovanju raznovrstnih talentov in izobrazbene raznolikosti, ki se na delovnih mestih razlikujejo po izkušnjah, znanjih in veščinah (Pelled 1996, po Yadav in lenka 2020, 8), hkrati pa te lastnosti omogočajo tudi lažjo menjavo

delovnih mest in iskanje razrešitev za večanje prometa in donosa znotraj podjetij (Jackson idr. 1991; Milliken in Martins 1996, po Yadav in Lenka 2020, 8). Pozitivni izidi so bili tudi pri študijah, ki so proučevale izobrazbeno raznolikost in uspešnost ekipe ob prisotnosti visokega transformacijskega vodenja (Kearney in Gebert 2009, po Yadav in Lenka 2020, 8).

2.4.8 Globalno gospodarstvo in kulturna raznolikost

Prepoznavanje in vrednotenje posameznih razlik med ljudmi znotraj delovnega okolja ni lahka naloga. Za organizacije pomeni proces razvoja vključujočega družbenega okolja, v katerem se vrednotijo različne spretnosti, kulturni vidiki in ozadja posameznikov, vključno s starostjo, etnično pripadnostjo, spolom, invalidnostjo, jezikom, verskimi prepričanji, spolno identiteto in preferencami, različnimi življenjskimi obdobji ter izobrazbo (Commonwealth Ombudsman 2015, po Samuel in Odor 2018, 42; Edewor in Aluko 2007, 189). V medosebnih interakcijah se te razlike na delovnem mestu, v sami organizaciji in v njenem poslovnem okolju, odražajo na ravni organizacijske kulture. Ta se na ravni organizacije nanaša na negovanje tradicij, vrednot, prepričanj, politik in stališč, ki predstavljajo prodorni vidik za vse, kar v njej zaposleni in lastniki počno ali razmišljajo (Mullins 2007, po Samuel in Odor 2018, 42). Schein (2004, po Samuel in Odor 2018, 42) jo je opredelil skozi tri dimenzije, od najmanjše do najgloblje: artefaktično, vrednostno in na podlagi temeljnih predpostavk. Artefakti se nanašajo na najbolj viden vidik organizacijske kulture in vključujejo fizični prostor in postavitev, tehnologijo, pisni in govornjeni jezik ter odkrito vedenje ekip. Temeljne predpostavke so tako globoko vpeta prepričanja in vedenja, da lahko včasih ostanejo neopažena (Burkus 2014, po Samuel in Odor 2018, 42). Za delodajalce pa je pomembno, kako posamezniki uporabljajo svoje izvirne vrednote za spopadanje z novo nalogo in novimi težavami (Burkus 2014, po Samuel in Odor 2018, 42). Organizacijska kultura definira vloge, ustvarja občutek identitete, vpliva na krepitev stabilnosti organizacijskega reda in vodi

do skupne zaveze, ki presega posamičen interes (Mullins 2007, po Samuel in Odor 2018, 42).

Mullins (2010, 152) je ugotavljal, da so se posledice teh trendov, pa tudi zaradi tehnično-tehnoloških, družbenih in demografskih sprememb, v zadnjem obdobju že začele kazati na zunaj med posamezniki v spremembi identitet, predvsem pri tistih, ki so delali v multikulturnih okoljih, ali pa kot posledica večje integracije v večnacionalne združitve (tako na področju združitve podjetij kot političnih programov). Izid je zapleten nabor možnih identitet in pripadnosti. Mor Barakova (2011, 237) je vzporednice raznolike delovne sile povezala z globalnim gospodarstvom, kar se po njenem mnenju odraža predvsem v organizacijah, ki imajo podružnice v različnih državah po svetu, temu zahtevno pa je tudi različno prilagajanje globalne politike organizacij, ki naj bi kadrovske pristope in ravnanja podredili pravnim okvirom delovne zakonodaje posamezne države gostiteljice, sprejele pa naj bi tudi njihove družbene norme (Thomas 2005, po Mor Barak 2011, 237). To naj bi se pokazalo tudi skozi pozitivne in negativne učinke. Pozitivni učinki naj bi vplivali na fleksibilnost pri razreševanju problemov, pridobivanje virov, organizacijsko in sistemsko prilagodljivost (Cox in Blake 1991, 145), stroškovno učinkovitost, izboljšanje odnosov s strankami, povečanje ustvarjalnosti, prilagodljivost in inovativnost, dolgoročno pa naj bi vplivalo na trajnostni razvoj in pridobivanje poslovne prednosti (Tatli idr. 2005, po Mullins 2010, 154). Negativni dejavniki raznolikosti pa naj bi se odražali v zmanjševanju kulturne »sorodnosti«, potrebi po večji finančni podpori za podporo prožnosti ter ogrožanju harmonije na delovnem mestu in s tem ustvarjanju konfliktov (Tatli idr. 2005, po Mullins 2010, 154).

Pomembno je upoštevati tudi zahtevnost vpliva človekovega podzvestnega ravnanja, kognitivnih omejitev, pristranskosti, predsodkov in upoštevanja kulturnih razlik (Marfelt 2016, po Amegashie 2018, 23). Neupoštevanje tega vodi do nenamernih posledic, vključno z notranjimi konflikti, stresom, nezaupanjem in napačnimi komunikacijami, kar lahko povzroči resne izgube v

proizvajanju, zapletene strukturne in poslovodstvene težave (Marfelt 2016; Okcu 2014, po Amegashie 2018, 24). Nezavedna pristranost se oblikuje pod vplivom našega kulturnega ozadja in osebnih izkušenj ter se dogaja izven našega območja kontrole, kar se manifestira skozi naše zaznave, odločitve in načine interakcij z ljudmi, s katerimi prihajamo v stik (Staats idr. 2017, 10). V praksi pomeni sistemski način izključevanja raznolikosti (Dass in Parker 1999, po Wilson 2016, 28) in je zaradi svoje razširjenosti močan dejavnik neenakosti na delovnem mestu (Kalev, Dobbin in Kelly 2006, po Wilson 2016, 28). Po ugotovitvah Greenwalda idr. (2002, po Wilson 2016, 28) ni presenetljivo, da imajo skupine (zlasti rasne ali etnične) pogosto negativne nezavedne pristranskosti do posameznikov iz skupin, ki niso »njihove« (Wilson 2016, 28).

2.5 Definicije menedžmenta raznolikosti zaposlenih

Izraz »Diversity management« (menedžment raznolikosti) je po Kelly in Dobbin (1998, po Yadav in Lenka 2020, 4) »leta 1990 uvedel Roosevelt Thomas R. Jr. (1996) in se je postopoma razširil po vsem svetu; izvor teorije menedžmenta raznolikosti so ZDA, njena zgodovina pa sega v leto 1964, ko so bili v VII Zakonu o državljskih pravicah vključeni načrti za afirmativne ukrepe in uveljavljanje enakih zaposlitvenih možnosti« (Kelly in Dobbin 1998, po Yadav in Lenka 2020, 4). Po uveljavljanju menedžmenta raznolikosti pa so raziskovalci postopoma prešli na medkulturno raziskovanje raznolikosti (Cox 1991, po Yadav in Lenka 2020, 4). Do takrat je bilo vprašanje raznolikosti v organizacijah popolnoma prezrto. Raznolikost delovnih mest pa je postala središče pozornosti leta 1987 z objavo poročila »Workforce 2000: Work and Workers for the 21th Century« (Johnson in Packer 1987, po Yadav in Lenka 2020, 4).

Čeprav naj bi bila raznolikost sama po sebi preprost konstrukt, ki se nanaša samo na medsebojno razliko, pa njeno dožemanje na ravni posameznika v odnosu do ostalih in obratno otežujejo različnost vidikov, rabe jezika in terminologij. Izrazi, kot so raznolikost, kulturna raznolikost, multikulturalizem,

raznolika delovna sila in etnična raznolikost, so le nekateri izmed primerov, ki se uporabljajo v dialogih o raznoliki delovni sili (Arredondo 1996, po Ewoh 2013, 111). Konstrukt raznolikosti je tako menedžerski kot kadrovski izziv, saj predstavlja mešanico človeških razlik in podobnosti, vključno z izobrazbo, geografskim poreklom, spolnimi preferencami, poklicem, kulturo, politično pripadnostjo, položajem v organizaciji in drugimi socialno-ekonomskimi in etničnimi ter rasnimi značilnostmi (Cox 1993, po Ewoh 2013, 109), menedžment raznolikosti pa proces, ki vključuje ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, kjer se odnos in vedenje zaposlenih spreminjata z usposabljanjem ter ozaveščanjem (Ewoh 2013, 109).

Mor Barak (2011, 124) je opredelila tri opredelitve raznolikosti: ozko, široko in konceptualno. 1Kot ozko opredeljena se nanaša na razlike v zvezi s starostjo, spolom, invalidnostjo, raso, narodnostjo. Široko opredeljena vključuje vse značilnosti in lastnosti ljudi, vključno z zmožnostmi, osebnostjo, izobrazbo, vero, kulturo, jezikom, življenjskim slogom, zakonskim stanjem, temeljnimi pravicami (Cox 1993; Kandola in Fullerton 1994; Kossek in Lobel 1996, po Mor Barak 2011, 132). Iz stališča kadrovske prakse so, vključno z narodnostjo in spolom, pomembne tudi druge raznolikosti, kot so delovne izkušnje (Loden in Rosener 1991, po Mor Barak 2011, 141), način govora, komunikacija, delovne navade (Nixon & West 2000, po Mor Barak 2011, 141), kulturna prepričanja, socialno stanje, invalidnost, spolna usmerjenost (Shen idr. 2009, po Mor Barak 2011, 141), gibalne in duševne ovire (ILO 2005, po Mor Barak 2011, 141), saj vplivajo na držo, vedenje ali sposobnost za delo (Kossek in Lobel 1996, po Mor Barak 2011, 141). Vseobsegajoča raznolikost (Thomas 1995, po Mor Barak 2011, 141) je najširši pogled na raznolikost in je očitna v razlikah v vidikih, dojemanjih, dejanjih ali delovnih stilih (Thomas 1995, po Mor Barak 2011, 141).

Raznolikost kot družbena ali socialna kategorija je podkrepljena z besedami, simboli in vedenjem ljudi ter podpira pluralnost pomenov ali simbolnih dejanj (Omanović 2002, po Sippola 2007, 18; DiTomaso, Post in Parks-Yancy 2007,

po Mor Barak 2011, 136). »Ne pomeni zgolj upoštevanja razlik med zaposlenimi na podlagi njihovega identificiranja z različnimi skupinami, temveč se to kaže z dejanji. Pomembno je, kar človek počne, kakšne so njegove izkušnje in kaj ga opredeljuje, ne zgolj demografske lastnosti« (Grant in Kleiner 1997, po Mor Barak 2011, 136). Po mnenju Sippole (2007, 18) lahko raznolikost obravnavamo »kot konstrukt, ki izziva obstoječe prevladujoče strukture«. Spremembe za organizacije predstavljajo izziv, zato si prizadevajo k ohranitvi obstoječih struktur moči kot tudi sedanjih konstrukcij raznolikosti. Zato po njenem mnenju ta vidik »poudarja prenovo realnosti in emancipacijo marginaliziranih skupin«. Moore (1999, po Mor Barak 2011, 141) je zapisal, da je »raznolikost odvisna od vidika, je selektivna in relativna ter ponuja osnovo za razporejanje zaposlenih na nekatere vrste delovnih mest ali organizacijske ravni, s tem pa se po njegovem mnenju vzdržuje vertikalna ali horizontalna segregacija delovnih mest«.

Nekatere opredelitve zagovarjajo raznolikost na osnovi koncepta (Mor Barak 2011, 136). Osnovna predpostavka različnih avtorjev je, da bodo pripadniki določene kulture verjetno delili nabor simbolov, vrednot in norm, ki so osrednjega pomena v njihovem skupnem svetu in vedenju (Baugh 1983; Collier in Thomas 1988; Triandis 2003; Mor Barak 2011, 145). Ta skupna stališča in vedenja pa ustvarjajo občutek pripadnosti članov skupine glede na druge skupine (Ashforth in Mael 1989; Giles in Coupland 1991; Giles in Johnson 1986; Konrad 2003; Triandis 2003, po Mor Barak 2011, 145). Identiteta skupine zagotavlja občutek pripadnosti ali izključenosti iz drugih skupin. To je pomembno za razumevanje dojemanja in vedenja, kot so predsodki in diskriminacija do članov drugih skupin, ne glede na to, ali zastopajo večinsko ali stališče manjšin (Mor Barak 2011, 145).

V skladu s temi spoznanji različno razumevanje vloge menedžmenta raznolikosti različno vpliva na način ravnanja z ljudmi in njegovo delovanje znotraj same organizacije. 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« (Keil idr. 2007). »Cilj katere koli strategije raznolikosti je ustvariti pravičen sistem zaposlovanja za izboljšanje poslovanja« (Wilson 1997, po Bairoh 2007, 5). »Obvladovanje menedžmenta raznolikosti pa se v kontekstu navezuje na sistematično in načrtovano zavezanost organizacij, da zaposlijo in zadržijo zaposlene iz različnih demografskih okolij« (Prasad idr. 1997, 4, po Bairoh 2007, 5).

Drucker (2001, po Mullins 2010, 448) je navedel, da je naloga menedžmenta »omogočiti zaposlenim, sposobnim sodelovanja, da učinkovito izkoristijo svoje prednosti in slabosti. To je bistvo organizacije in razlog, da je menedžment ključni, odločilni dejavnik. Preživetje ter zmožnost prispevati in dosega je odvisno le od vodstva.«

Če identiteto razumemo kot vrednoto in pobude za raznolikost kot polje, kjer se oblikuje identiteta, potem pojem "raznolikosti" dobiva povsem nov pomen: način nadzora širokih, izjemno raznolikih, potencialno revolucionarnih učinkov več identitet na delovnem mestu; in imeti priložnost za uveljavitev in vplivati na te množice (Foldy 2003, 93).

Zato je »menedžment raznolikosti treba razumeti kot različne perspektive in pristope k delu, ki jih na delovno mesto prinašajo pripadniki različnih identitetnih skupin« (Thomas in Ely 1996, 124, po Bairoh 2007, 6).

Konstrukt menedžmenta raznolikosti je zajet po razmišljanju pred kratkim preminulega princa Filipa, vojvode Edinburškega (v: 'In Celebration of the Feel-Good Factor', Professional Manager, March 1998, p. 6., po Mullins 2010, 448):

Dejstvo je, da je upravljanje na koncu odvisno od razumevanja človeške narave. Vendar je veliko več kot le to. V prvi vrsti je dobro upravljanje odvisno od sprejemanja določenih osnovnih vrednot. Tega ni mogoče doseči brez poštenosti in integritete ali brez upoštevanja interesov drugih. Drugič, razumevanje človeških šibkosti, ki si jih vsi delimo, kot so

ljubosumje, zavist, status, predsodki, pa tudi dojemanje, temperament, motivacija in nadarjenost, so za menedžerje največji izzivi.

Številni avtorji so pogosto navedli zmedo tudi med razlikovanjem menedžmenta raznolikosti in vodenjem organizacijske kulture ter razumevanjem obeh konstruktov (Human 1996; Fitzgerald 1997, po Gwele 2009, 5). Human (1996, po Gwele 2009, 5) se je pri opredelitvi organizacijske kulture opiral na nizozemskega psihologa in znanstvenika Hofstedeja (roj. 1928), ki je v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja organizacijsko kulturo definiral kot »kolektivno programiranje uma, ki eno skupino ljudi razlikuje od druge« (Human 1996, po Gwele 2009, 5). Organizacijska kultura predstavlja tudi podzavestni del identitete posameznika kot komunikatorja v interakciji z drugimi posamezniki in je v veliki meri prikrita dojemanju druge strani (Human 1996, po Gwele 2009, 5). Ko se skupine sčasoma razvijajo, se soočajo z dvema osnovnima izzivoma: (1) vključevanje posameznikov v učinkovito celoto in učinkovito prilagajanje zunanjemu okolju za preživetje. Ko skupina sčasoma najde razrešitve za te težave, se vključijo v nekakšno kolektivno učenje, ki je ustvarilo nabor skupnih predpostavk in prepričanj, ki jih imenujemo »organizacijska kultura«. Foldy (2003, po Edewor in Aluko 2007, 191) je to definiral kot »organizacijsko kulturo, ki jo sestavljajo vrednote, prepričanja, načela, prakse in vedenje organizacije«.

Mullins (2010, 157) je o raznolikosti zavzel kritično stališče, ko je zapisal: »Kljub vsej retoriki in trditvam prednosti raznolikosti gre še vedno bolj za koristi podjetij kot pa za moralne ali družbene skrbi. Resnično pa je vsekakor to le nekaj več kot druga oblika politične korektnosti in se nanjo gleda s skepticizmom večine običajne delovne sile.«

Kreitner in Kinicki (2001, 38, po Dike 2013, 14) sta zapisala: »Menedžment raznolikosti je mogoče opredeliti kot postopek načrtovanja, usmerjanja, organiziranja in uporabe vseh celovitih vodstvenih lastnosti za razvoj organizacijskega okolja, v katerem lahko vsi raznoliki zaposleni, ne glede na

njihove podobnosti in razlike, aktivno in učinkovito prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja ali organizacije«.

Za Mor Barakovo (2015, 83) pri raznolikosti zaposlenih ne gre za antropološke razlike med posamezniki, temveč pripadnost skupinam, ki se razlikujejo od skupin, ki v družbi prevladujejo kot dominantne. Kljub povečanju zastopanosti različnih skupin znotraj organizacije, pa lahko njihovo izključevanje pri doseganju vplivnejših delovnih mest in funkcij odločanja s strani vodstva organizaciji preprečuje, da bi te skupine prispevale in koristile organizaciji pri uresničevanju in izvajanju raznolikosti. Njeno stališče pri iskanju univerzalne definicije raznolikosti, ki bi bila lahko pomembna v različnih kulturnih vidikih, je opredelitev raznolikosti – ne z imenovanjem določenih kategorij, temveč z opredelitvijo postopka in posledic raznolikosti:

Raznolikost delovne sile se nanaša na delitev zaposlenih na različne kategorije, ki (a) imajo zaznane skupne značilnosti v danem kulturnem ali nacionalnem vidiku in (b) vplivajo na potencialno škodljive ali koristne rezultate zaposlovanja, kot so zaposlitvene možnosti, obravnava na delovnem mestu in možnost napredovanja – ne glede na spretnosti in kvalifikacije, povezane z delom (Mor Barak 2014, po Mor Barak 2015, 83).

2.6 pristopi k planiranju raznolikosti zaposlenih

Čeprav se v organizacijah z vpeljavo menedžmenta raznolikosti soočajo tudi zaradi zunanjih pritiskov (zakonodajni okviri in spremembe v družbeno-socialnem vidiku), ki so izven njihovega vpliva, pa je mogoče znotraj poslovno-organizacijskega sistema v tem vidiku spreminjati in obvladovati organizacijsko kulturo, njene politike, filozofijo skupaj s smotri ter cilji in strategijami ter s tem vplivati na postopke zaposlovanja (Mor Barak 2011; Harvey in Allard 2012, XV). Poslovodstva s tem spodbujajo razumevanje sprememb, kar naj bi vodilo do spreminjanja identitete organizacije in do pristojnosti ter odgovornosti, ki jo imajo do svojih zaposlenih, potrošnikov,

proizvodov (izdelkov in storitev) in do svojega poslovnega okolja. Prednosti raznolikosti so najbolj vidne pri vplivu na donosnost, na dolgi rok pa dodajajo dodano vrednost širšemu vidiku, saj vključujejo širjenje in pridobivanje implicitnega znanja, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, večjo prilagodljivost, organizacijsko in individualno rast ter prožnost in sposobnost prilagajanja tržnim spremembam (Harvey in Allard 2012, XV). Želena preobrazba terja temeljito spremembo odnosa in vedenja posloводства organizacije, kar je v največji meri pogojeno s spremembami v širini razmišljanja na najvišjih ravneh organiziranosti posloводства (Jamieson in O'Mara 1991, po Caruana 2003, 201; Kandola in Fullerton 1994, po Caruana 2003, 212; Thomas in Ely 1996, 80; Treven in Sriča 2001, 21). Zato ne preseneča, če prizadevanja kljub naporom velikokrat tudi ne izpolnjujejo svojih obetov, na kar sta opozorila že Thomas in Ely (1996, 80). Bendl idr. (2015, 2) pa so poudarili, da razumevanje raznolikosti ni nikoli končan proces učenja.

Vzpostavitev procesov organizacijskega razvoja raznolikosti je odvisna od načrtovanja organizacijske kulture organizacije in njenega vidika. Opredeljuje potrebo po povečanju in odzivanju organizacij na različne vidike razlik med zaposlenimi, da se omogoči boljše izkoriščanje talentov in sposobnosti vseh zaposlenih kot odziv na vse bolj zapleteno in dinamično družbeno okolje (Wrench 2002; O'Leary in Weathington 2006). 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, 14). Planiranje kot prva, prednostna in hkrati osrednja naloga menedžerjev vključuje opredelitev smotrov ter ciljev in določanje načinov za njihovo uresničevanje (Dubrin 2010, 10), s tem pa tudi določanje zelenega prihodnjega položaja organizacije (Griffin in Moorhead 2014, 8). Za določitev vizije in poslanstva, smotrov ter ciljev in strategije je potrebna predhodna diagnostika, ki naj bi temeljila na podrobni analizi potreb, specifični za posamezno organizacijo. To naj bi vključevalo proučitev potreb zaposlenih, potrošnikov in drugih udeležencev, od katerih je odvisen

uspeh organizacije (Tatli idr. 2005, 7), zbiranje ustreznih podatkov, proučevanje in analizo družbenega okolja, odločanje o ustreznih smotrih in ciljih, oris strategij za doseg te ciljev ter razvoj taktike za pomoč pri izvajanju strategij, implementacijo, finančno konstrukcijo za zagotavljanje virov, povratne informacije ter spremljanje in vrednotenje napredka ter dosežkov.

2.6.1 Vloga posloводства/vršnih menedžerjev

Iz raziskanih primerov dobrih praks različnih organizacij in njihovih poslovnih pristopov k planiranju raznolikosti (Gore 2000; Aronson 2002; Diaz in Reyes 2004; Tatli idr. 2005; Williams 1999, po Kreitz 2007; Evans idr. 2007; SHRM 2009; Özbilgin idr. 2014), nekaterih znanstvenih prispevkov in literature iz tega področja (Kossek in Lobel 1996; Cox 2001; Daft 2007; Bairoch 2008; Young, Madsen in Young 2010) je ugotovljeno, da so zasnovani v skladu s pravili in smernicami organizacijskih politik, usmerjeni z vrha navzdol, in da se postopno spuščajo na nižje ravni organiziranosti. Avtorji ugotavljajo, da ni mogoče vzpostaviti enotnega pristopa, ki bi veljal za vse organizacije, saj se zaposleni na delovnih mestih ne razlikujejo le po demografskih lastnostih, temveč predvsem po lastnostih, ki so pomembne za delovna okolja – npr. znanjih, odnosu do dela, pristopu k nalogam, kreativnosti, načinu razreševanja problemov in problemskih situacij, po zmožnostih, značaju, rezultatih, komunikaciji, položaju, vedenju in ravneh ekstroverzije oziroma hitrosti prilagajanja novi delovni sredini, sodelovanju v timu, empatiji, načinu izražanja ipd. Daft (2010, 348) se osredinja na izkušnje in nedavne raziskave, ki potrjujejo, da raznolikost, če je prepoznana in cenjena, poveča produktivnost posameznika, organizacijsko učinkovitost in trajno konkurenčnost. To pa so po njegovem mnenju dovolj močni argumenti, da se raznolikost in vključevanje zaposlenih prepoznata kot »trajni vrednoti organizacije«.

Koncept strategije raznolikosti je odvisen od vizije posloводства. Z

vključujočim delovnim okoljem spodbuja enakost, socialna zavezništva, podporo ter medsebojno spoštovanje, vpliva na razvoj in izboljšanje uspešnosti na individualni ter organizacijski ravni, obenem pa spodbuja konkurenčnost (Okcu 2014, po Amegashie 2018, 23) in trajnostno rast organizacije (Cheong in Sinnakkannu 2014; Marfelt 2016, po Amegashie 2018, 23). Zapisana v strateškem akcijskem načrtu z (ne)formalnimi pobudami, ukrepi in akcijami vpliva na dolgoročno formalno politiko organizacije (Quintana-García in Benavides-Velasco 2016, po Amegashie 2018, 23). Načrtovani strateški postopek omogoča, da pobude za raznolikost postanejo sestavni del organizacijske kulture (Agars in Kottke 2004; Friday in Friday 2003, po Young, Madsen in Young 2010, 136). Po mnenju Cox (2001, po Young, Madsen in Young 2010, 140–141) je od dojemanja posloводства odvisna vključitev strategije raznolikosti v splošno poslanstvo organizacije, določitev smotrov ter ciljev in ukrepov za menedžment raznolikosti ter določitev postopkov za menedžment raznolikosti pa umestitev v širši strateški vidik.

Ker zajema raznolikost številne vidike osebnih okoliščin med ljudmi in vpliva na to, kako se posamezniki obnašajo in kako delujejo v interakciji (Staats idr. 2017, 10), je pri planiranju raznolikosti v organizacijah pomembno, da menedžerji razumejo, katera znanja in veščine so ključnega pomena za razvoj strategije raznolikosti, vključno z vizijo, opredelitvami in smotri ter cilji (Harvey in Allard 2012, XII–XV). Dodatne okvirne strategije raznolikosti, s katerimi v organizacijah dosegajo izboljšanje poslovnega sodelovanja, dosežkov in konkurenčnosti, so programi zunanjega partnerstva, komunikacija, razvoj in izobraževanje ter usposabljanja za voditelje, zaposlene in zunanje udeležence, mreženje in mentorstvo (Janssens in Zanoni 2014, po Amegashie 2018, 23). Dinamične konstrukcije sistematičnih strateških pobud menedžmenta raznolikosti vključujejo osredinjenost na vključujoče delovno okolje, zaposlovanje in zadržanje zaposlenih, programe pripravnštva za manjšine, pritrdilne akcijske načrte, primerjavo statističnih podatkov, raznolike ciljne rekrutacije in načrte zadržanja talentov (Hur in

Strickland 2015, po Amegashie 2018, 23) ter družbeno odgovornost organizacij (Sabharwal 2014; Wondrak in Segert 2015, po Amegashie 2018, 23). Mujtaba (2007, 8) pa je poudaril pomen in vlogo menedžerja za raznolikost ter stalen proces izobraževanj in usposabljanj za ljudi, ki se pri svojem delu srečujejo z raznolikostjo. Postati učinkovit zagovornik raznolikosti ali »menedžer za raznolikost« je z vidika razumevanja konstrukta raznolikosti po njegovem mnenju »moralni imperativ vseh voditeljev in menedžerjev v današnjem globalnem svetu« (Mujtaba 2007, 8).

2.6.2 Menedžement raznolikosti s pomočjo kadrovskih struktur

Menedžerji se lahko odločijo, ali bodo v svojem delovanju proaktivni ali reaktivni pri odzivanju na vprašanja raznolikosti (Marques 2015, po Amegashie 2018, 36) in so tako neposreden dokaz delovanja organizacije glede spoštovanja raznolikosti. Proaktivno obvladovanje pobud za raznolikost v poslovnem okviru naj bi pomenilo, da raznolikost aktivno obvladujejo in vključijo v osrednjo strategijo organizacije (Cole in Salimath 2013, po Amegashie 2018, 36), z ustreznimi izobraževanji ter usposabljanji dosegajo izboljšanje razumevanja raznolikosti (Soldan in Nankervis 2014, po Amegashie 2018, 36) ter spodbujajo zavezanost k pobudam za raznolikost – tako znotraj kot zunaj organizacijske strukture (Wallace, Hoover in Pepper 2014, po Amegashie 2018, 36). Z vključevanjem in razpravami o dejavnostih programov raznolikosti in njihovih vplivih dokazujejo svojo zavezanost in odgovornost do strateške rasti uspešnosti raznolikosti (Terjesen, Couto in Francisco 2015, po Amegashie 2018, 36). Po mnenju Rahmana (2019, 30–39) so naloge menedžerjev pri vodenju raznolikih zaposlenih povezane tudi z motiviranjem in navdihovanjem zaposlenih, mentorstvom in sestavljanjem ustreznih raznolikih timov, pri čemer pa so Gentry idr. (2014; Rahman 2019, 35) izpostavili sestavo tima na način, ki naj bi bil sodelovalen, uspešen in usmerjen v uresničevanje nalog ter doseganje smotrov in ciljev.

Ko poslovodstvo/vršni menedžement sprejme odločitev, kam sodi menedžement raznolikosti glede na politiko, smotre ter cilje in procese dela, je mogoče menedžement raznolikosti povezati s strukturami menedžmenta zaposlenih (French, Strachan in Burgess 2012, 12). Kratkoročno se menedžement raznolikosti uporablja za izpolnjevanje zakonodajnih zahtev in poročanja ter za privabljanje in zadrževanje osebja; dolgoročno pa pomeni razvoj in usklajevanje interesov zaposlenih z uresničevanjem organizacijskih smotrov in ciljev (French, Strachan in Burgess 2012, 12). Menedžement raznolikosti tudi naj ne bi bil izključno prednostna naloga kadrovskih strokovnjakov, temveč vseh vodstvenih delavcev, da naj bi »na vseh ravneh organiziranosti pritegnili, izbirali, promovirali, nagrajevali, motivirali, uporabljali, razvijali ter ohranjali in/ali odpuščali zaposlene v skladu s poslovnimi zahtevami, potrebami zaposlenih in standardi poštenosti organizacije« (Caruana 2003). Če so tradicionalna izbirna merila za delovna mesta v preteklosti običajno poudarjala tehnično usposobljenost ter voljnost, pripravljenost in zmožnost zaposlenega za delo na raznolikih delovnih mestih (Mendenhall idr. 2002, po Babalola 2013, 439), danes vse bolj mobilna delovna sila tega več ne zagotavlja (Shaffer idr. 2006, po Babalola 2013, 439). Posledice čedalje večjih zahtev na globalnem tržišču, predvsem na področju učinkovitosti in mobilnosti, so opazne tudi na čedalje bolj zahtevani raznolikosti na delovnem mestu (Babalola 2013, 439). Posledično naj bi kadrovski strokovnjaki z ustreznimi kadrovskimi politikami in praksami zagotavljali ustrezno demografsko strukturo celotne organizacije za delovanje raznolike delovne sile, v nasprotnem primeru pa bi lahko ustvarjali temelje za disfunkcionalne timske procese ter poglobljanje predsodkov in stereotipov prevladujočih skupin do manjšin (Babalola 2013, 439).

Jamieson in O'Mara (1991, po Caruana 2003, 201) sta ugotavljala, da izobraževanja in usposabljanja z namenom spreminjanja predsodkov in stereotipov vodijo do krepitve pozitivnega vedenja znotraj organizacije. Treningi veščin za razumevanje raznolikosti lahko izboljšujejo interakcije med raznolikimi zaposlenimi. Premiki se odražajo v organizacijski kulturi in

strukturah, pri politiki zaposlovanja in ravnanja z zaposlenimi, komunikacijskih kanalih, finančnih virih in ne nazadnje pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih (Kosseck in Lobel 1996, 45). Ker naj bi organizacijske spremembe potekale od vrha organiziranosti navzdol, vloga posloводства ter pomen strateškega pristopa nista nikoli dovolj poudarjena (Tatli idr. 2005; Gwele 2009). Babalola (2013, 439) je poudaril, da naj bi kadrovske strokovnjaki zagotavljali usklajenost usposabljanj o raznolikosti z organizacijskimi smotri in cilji ter njihovimi podpornimi politikami ter se osredinili na kulturne spremembe in učenje v celotni organizaciji.

Izobraževanje in usposabljanje za raznolikost naj bi služilo kot vodilo pri vključevanju novih pogledov na svet, razreševanju problemov in sprejemanju odločitev (McGuire in Bagher 2010, po Babalola 2013, 440). Osredinjalo naj bi se na zavedanje posameznikovih razlik in uravnoteženje posebnih potreb zaposlenih. Pomeni proces, s katerim se zaposleni izražajo in usposablajo o kulturnih, socialno-ekonomskih, rasnih in verskih razlikah med zaposlenimi. S tem naj bi se ustvarjalo učinkovito delovno okolje (Lai in Klainer 2001, po Babalola 2013, 440), manjšinam pa olajšalo vključevanje na delovno mesto in v delovno okolje (Pendry, Driscoll in Field 2007, po Babalola 2013, 440). Vendar pa obravnava občutljivih vprašanj, povezanih z identitetami, prepričanju in nazori, lahko pretehta izobraževanje in usposabljanje za ozaveščanje o raznolikosti. Trening raznolikosti je tako pomembna spremenljivka pri spodbujanju boljših veščin interakcije pri posameznikih z namenom blaženja nastajajočih kulturnih in procesnih razlik v odnosu, ki oblikujejo izide interakcije, zato je za integracijo raznolikosti pomemben celosten pristop ter podpora posloводства/vršnega menedžmenta (Moore 1999, po Babalola 2013, 440).

2.6.3 Pripravljenost na spremembe in pristopi po posameznih avtorjih

Procesi integriranja raznolikosti so lahko posledica globalnega in

investicijskega povezovanja in temeljijo na potrebi po doseganju poslovnih rezultatov ali pa je vzrok moralni imperativ, ko se vodstva odločijo izkoreniniti diskriminacijo in izključevanje ter prevzeti pobude za vključevanje in priznavanje vrednosti, ki jo prinaša raznolikost v organizacijah, pri čemer sta stabilnost in podpora poslovodstva ključna pri premagovanju odpora do sprememb in pri spoprijemanju z odzivi zaposlenih na spremembe. Tatli idr. (2005, 9) so pri tem opozorili, da ne obstaja en sam pravi način ravnanja z zaposlenimi, saj ima vsak svoje osebne potrebe, vrednote in prepričanja, ki jih bo artikuliral, v upanju, da jih bo mogoče vsaj deloma izpolniti.

Paradigme Thomasa in Elyeve

Thomas in Ely (1996, 80) sta ugotavljala, da želena preobrazba organizacije in organizacijskega vedenja zahteva temeljito spremembo odnosa in vedenja poslovodstva organizacije. Ta je pogojena s širšim razumevanjem konstrukta raznolikosti. V svojih več let trajajočih raziskavah sta zaključila, da v organizacijah pri snovanju in planiranju raznolikosti izhajajo iz treh različnih paradigem – (1) paradigma diskriminacije in pravičnosti, (2) paradigma dostopa in legitimnosti ter (3) paradigma učenja in učinkovitosti. Pri pristopu diskriminacije in pravičnosti je poudarek na spoštovanju nekaterih zakonskih zahtev o enakih možnostih pri zaposlovanju. Slaba stran tega pristopa je, da menedžerji pričakujejo od zaposlenih, da se bodo vsi asimilirali v prevladujočo organizacijsko kulturo znotraj organizacije, odstopanja od norm pa predstavljajo težave na delovnem mestu. Po mnenju avtorjev ta pristop običajno reproducira razmere na makronivojski ravni, ki v organizacijah ohranja monokulturno prevlado. Drugi pristop je tako imenovani pristop dostopnosti in legitimnosti. Temelji na sprejemanju in priznavanju (praznovanju) raznolikosti na delovnem mestu. V skladu s tem pristopom raznolika delovna sila pomaga organizacijam, da zadovoljijo potrebe raznoliškega tržišča in jim pomagajo tako do dostopa do različnih strank kot tudi do njihove legitimnosti. S tem pristopom se zanemarja vidik resničnih talentov svojih zaposlenih, in ne omogoča, da svoje edinstvene vidike

vključijo v blaginjo drugih nalog znotraj organizacije, ki bi jih zaradi njihovih vidikov opravili mnogo bolje. Namesto tega pogosto opravljajo zgolj naloge za interakcijo s strankami s podobnimi ozadji, kar vodi do nezmožnosti organizacij, da bi razvijale večkulturna delovna mesta. Tretji je pristop učenja in učinkovitosti, ki zaposlenim omogoča, da se odločajo glede na svoje kulturno ozadje. Menedžerji, ki so se odločili za ta pristop, aktivno iščejo priložnosti za raziskovanje, kako razlike v identitetnih skupinah vplivajo na odnose med delavci in na njihov način dela, dajejo pobude za odprto razpravo za raziskovanje ter spodbujajo zaposlene, da za informiranje in izboljšanje svojega dela izrecno uporabljajo kulturne izkušnje in baze znanja ter veščin, pridobljene zunaj organizacije. Aktivno delujejo proti oblikam prevlade in podrejanja, ki ovirajo zaposlene, da dajo svoj maksimum od sebe in da razvijajo svoje potenciale in talente, iščejo kreativne razrešitve in pristope ter imajo zaposlene menedžerje, ki imajo pristojnost ter prevzemajo odgovornost za odstranjevanje ovir, ki preprečujejo zaposlenim, da bi uporabili celoten obseg svojih kompetenc, kulturnih ali drugačnih. Rasizem, homofobija, seksizem in spolno nadlegovanje so najbolj očitne oblike prevlade, ki zmanjšujejo individualno in organizacijsko učinkovitost – menedžerji, ki zagovarjajo ta pristop, pa naj do njih ne bi imeli nobene strpnosti. Poleg tega se zavedajo, da organizacije ustvarijo svoje edinstvene vzorce prevlade in podrejenosti, ki temeljijo na domnevni superiornosti in upravičenosti nekaterih skupin nad drugimi (Thomas in Ely 1996, 89). Syeda in O'zbilgin (2009, 2443) sta ugotavljala, da naj bi tretji pristop predstavljal vključujoče delovno okolje, ki ceni multikulturalizem, saj naj bi vključeval kulturna ozadja svojih zaposlenih v delovne procese in tako v organizacijo vključeval človeka, in ne zgolj določeno demografsko lastnost, medtem ko sta bila prvi in drugi pristop razumljena kot organizacijska procesa, kjer prihajajo v ospredje makrosocialne razlike kot posledica organizacijskih hierarhij in neenakosti.

5-stopenjski model po Ann Morrison

Daft (2007, 357) je izhajal z vidika organizacijske kulture. Poudaril je, da naj bi v organizacijah med ključne kompetence, kamor spadajo znanja, veščine in odnosi, uvrstili tudi kulturno kompetenco, ki je povezana s kulturno zavestjo in izražanjem, zato je pri planiranju raznolikosti predlagal pristop po modelu Ann Morrison (1992, po Daft 2007, 357), ki je sestavljen iz petih korakov:

- Prvi korak: raziskati izhodiščno stanje organizacijske kulture in opredeliti težave, ki izhajajo zaradi raznolikosti v organizaciji. Glavno orodje je kulturna revizija v obliki različnih vprašalnikov, s katerimi zaposleni osvetlijo probleme, s katerimi se soočajo na delovnem mestu.
- Drugi korak: zaveza najvišjega posloводства (Wheeler 1995, po Daft 2007, 357), da postane menedžment raznolikosti sestavni del strategije organizacije, kar naj bi se odražalo z zavzetostjo, ustreznim vodenjem in podporo. Načini, kako naj vršni menedžerji dokazujejo svojo podporo prizadevanjem za raznolikost, vključujejo namenjanje časa in sredstev za podporo raznolikosti, razreševanju problemov in osveščanju javnosti z vključevanjem raznolikosti v vizijo in poslanstvo organizacije. Predani vršni menedžerji naj bi razumeli raznolikost tudi kot osebni smoter in dajejo s tem zgled tudi vsem preostalim.
- Tretji korak: določiti razrešitve za uravnoteženo strategijo ugotovljenih problemov. Pomembni naj bi bili trije dejavniki – izobraževanje, uveljavljanje in izpostavljenost. Izobraževanje naj bi vključevalo nove programe usposabljanja, ki naj bi izboljševali zavedanje o raznolikosti ter spretnosti, znanja in veščine raznolikih zaposlenih. Uveljavljanje naj bi predstavljalo spodbujanje zaposlenih, ki izkazujejo novo/ustrezno vedenje, in na drugi strani disciplinske ukrepe za tiste, ki kršijo standarde raznolikosti. Izpostavljenost naj bi vključevala izpostavljanje tradicionalnih menedžerjev netradicionalnim vrstnikom, da bi jim pomagali razbiti stereotipna

prepričanja.

- Četrty korak: naj bi bil namenjen pregledu izidov in primerjav s smotri ter cilji. Uspešnost naj bi se merila s številčnimi cilji, ki naj bi dokazovali, da je raznolikost vezana na poslovne smotre ter cilje. Primeri številčnih ciljev vključujejo npr. sledenje plačam, stopnjam napredovanja in vodstvenim položajem po spolu in manj zastopanih skupinah. Drugi ukrepi npr. vključujejo produktivnost in preglednost, vezano na prizadevanja za raznolikost, mnenja zaposlenih o svojih sodelavcih in oceno sposobnosti družbe, da vsem zaposlenim zagotovi zadovoljivo delovno okolje.
- Peti korak: vzpostavijo naj se spodbude za prizadevanja menedžmenta raznolikosti za spremembo organizacijske kulture (Morrison 1992, po Daft 2007, 358).

Daft (2007) je opozoril, da je najbolj kritičen tretji korak, ker naj bi za dejansko možnost uspeha bilo treba izbrati uravnoteženo strategijo, hkrati pa bi tri ključna področja uravnotežene strategije (izobraževanje, uveljavljanje in izpostavljenost) spodbujala odzivnost, merljivost in izide v organizaciji. Po njegovem mnenju bi se zaposleni v nasprotnem primeru vrnili na svoje stare poti. Poudaril je, da je kulturna kompetenca zapletena in zato naj bi bil podroben načrt ključ do uspeha.

Wilsonov model

Wilsonov pristop predstavlja integriranje raznolikosti (1997, po Bairoh 2007, 17–18) skozi petstopenjski model z izhodiščem nepriznavanja, zanikanja ali neupoštevanja težav. Po mnenju Bairohove (2007) gre za zanimiv model, ker ga je na Finskem uporabilo ministrstvo za delo pri ocenjevanju uveljavljanja raznolikosti v organizacijah (Wilson 1997, po Bairoh 2007, 17–18):

- izhodiščna raven 0: »Ni težav.« Možne težave se ne priznavajo in ne upoštevajo.
- 1. stopnja: motiviranost organizacij za izvajanje pravičnosti, da se

izognejo negativnim posledicam zaradi neupoštevanja zakonskih smernic. S smotri in cilji so v veliki meri osredinjeni na zagotavljanje ustrezne zastopanosti žensk in manjšin.

- 2. stopnja: prevzemanje pobud znotraj organizacij na temelju altruizma. Te pobude naj bi presegale zagotavljanje ustrezne zastopanosti raznolikosti in naj bi bile del samostojnih prizadevanj. Raznolikost (še) ni načrtovana kot del organizacijske kulture in/ali vključena v (vse) vidike menedžmenta kadrov.
- 3. stopnja: raznolikost v organizacijah naj bi postala vir konkurenčne prednosti. V organizacijah ugotavljajo ovire za raznolikost in razvijajo kadrovske strategije, ki spodbujajo in podpirajo raznolikost zaposlenih.
- 4. stopnja: organizacije so naklonjene raznolikosti, motivirane za uresničitev pravičnosti, postajajo proaktivne in odstranjujejo ovire, ki ovirajo pravičnost. Vizija za doseganje raznolikosti zaposlenih naj bi bila predstavljena od vrha organiziranosti navzdol in si jo delijo člani na vseh ravneh organiziranosti organizacije.
- 5. stopnja: organizacije naj bi se v celoti zavezale pravičnosti in naj bi bile uspešne pri odstranjevanju vseh ovir za poštene prakse zaposlovanja. Vzpostavile naj bi strateški načrt za izvedbo in monitoring spremljanja in nenehnega izboljševanja, katerega smoter in cilj je ohranjanje pravičnih sistemov zaposlovanja z ugotavljanjem in odpravljanjem nastajajočih ovir. V organizacijah naj bi bili motivirani po zaslugi načela, ki narekuje, da bodo zaposlovali najbolj usposobljene in primerne kandidate, enako je s pobudami za napredovanje.

2.7 Dosedanje raziskave o planiranju raznolikosti

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 (Thomas 1991, po Yadav in Lenka 2020, 3). Odločitve so različne – bodisi je to moralni imperativ (novačenje premalo zastopanih skupin – etnične manjšine, enakost spolov, ranljive skupine, kvotni sistemi glede invalidov, migracije ljudi, ki iščejo zaposlitvene priložnosti), zakonski okviri, iskanje talentov, zniževanje stroškov dela, zmanjšanje stroškov zaradi tožb, izboljšanje ugleda organizacije, novačenje talentov, dvig kakovosti, odzivanje na kulturne spremembe, izmenjava znanja, inovacije itd. (Kosse, Lobel in Brown 2006, 55–57). Ob upoštevanju moralnega in etičnega stališča, ki podpirata socialno pravičnost in vključevanje, je menedžment raznolikosti v prvi vrsti predvsem pragmatična odločitev, pragmatična utemeljitev raznolikosti pa se osredinja na izide te odločitve. Raznolikost je treba učinkovito obvladovati z namenom doseganja oprijemljivih izidov, predvsem večje donosnosti, večje produktivnosti, inovativnosti in uspešnosti (Gotsis in Kortezi 2013, 952). Ekonomski argument za raznolikost temelji na pojmovanju organizacije kot učinkovite kombinacije različnih strategij, da se zagotovi konkurenčna prednost v tržnem okolju (Morgan in Vardy 2009; Gotsis in Kortezi 2013, 952). Ker pa obstaja več razsežnosti raznolikosti, je zelo težko ugotoviti, katera raznolikost je bolj koristna, ker niti vsaka oblika raznolikosti ni uporabna v vsaki organizaciji, niti vsaka dimenzija raznolikosti nima pozitivnega vpliva na organizacijo (Gotsis in Kortezi 2013, 952). Moderatorji na ravni posameznika so zavzetost, absentizem, zadovoljstvo in promet (Chatman in Flynn 2001; Tsui, Egan in O'Reilly 1992, po Yadav in Lenka 2020, 3), na ravni skupine konflikt, kohezija, ustvarjalnost, skupinska uspešnost in ustvarjanje idej (Williams in O'Reilly 1998; Schippers idr. 2003; Leslie 2017, po Yadav in Lenka 2020, 3), na ravni organizacije pa finančna uspešnost, produktivnost in konkurenčnost podjetij ali drugih organizacij (Richard in Johnson 2001; Armstrong idr. 2010; Cox in Blake 1991; Richard 2000, po Yadav in Lenka 2020, 3). Pristop menedžmenta raznolikosti, ki se izvaja s pomočjo organizacijske kulture na vsebinski ravni in ravni organizacijskih sprememb, po mnenju Thomasa (1996, po French, Strachan in

Burgess 2012, 6) traja celo do 25 let, zato hitrost ni ena od njegovih vrlin.

Kochan idr. (2003) so v petletni raziskovalni študiji (1998 do 2002) ugotovili, da poslovni primer za učinkovitost menedžmenta raznolikosti zahteva trajen, sistemski pristop in potrebo po aktivnejši vlogi kadrovskih strokovnjakov, ki po njihovih ugotovitvah vprašanjem raznolikosti v organizacijah namenjajo premalo analitične pozornosti ter s tem zanemarjajo obstoj potrebe po strategijah za boljše merjenje vpliva menedžmenta raznolikosti v podporo poslovnemu primeru za njeno izvajanje in obvladovanje.

V raziskavi kadrovskih strokovnjakov v ZDA sta Kellough in Naff (2004; French, Strachan in Burgess 2012, 8) ugotovila, da je 90 % zveznih agencij sprejelo formalne programe menedžmenta raznolikosti, vendar z nedoslednim pristopom k izvajanju pobud, kar ju je vodilo k razmišljanju, da kadrovskim strokovnjakom ni povsem jasno, kako pristopiti in uporabiti programe raznolikosti. Kaley, Dobbin in Kelly (2006, 589–612) so v analizi o učinkovitosti različnih pristopov menedžmenta raznolikosti na podlagi zveznih podatkov o zaposlenih v 708 velikih zasebnih podjetjih od leta 1971 do leta 2002, skupaj z anketnimi podatki o njihovih praksah zaposlovanja, ugotavljali, da so lahko organizacijske strukture, ki dodeljujejo odgovornost za spremembe na organizacijski ravni, učinkovitejše od posameznih programov, ki so usmerjeni bodisi na poslovodstvene predsodke bodisi na socialno izolacijo prikrajšanih skupin. Raziskava je opozorila na dodatno ugotovitev, da ukrepi in programi, ki v posameznih podjetjih spodbujajo raznolikost, vključevanje in odsotnost diskriminacije (afirmativni akcijski načrti, skupni programi za raznolikost, odbori in delovne skupine za raznolikost, menedžerji raznolikosti, usposabljanja za raznolikost, vrednotenje raznolikosti za menedžerje, mrežni programi in mentorski programi), ne zadoščajo za spremembe na širši ravni, in da se bo sčasoma spremenilo gospodarstvo kot celota, gonilci pa bodo predvsem mlada zagonska podjetja in pobude v javnem sektorju, kjer so lahko te prakse celo bolj učinkovite.

Sistematičen pregled več kot 123 študij o menedžmentu raznolikosti od 1991

do 2018, ki sta jo opravila Yadav in Lenka (2020, 1), je pokazal, da je menedžment raznolikosti povsod po svetu zelo aktualna tema, vendar pa je v razvitih državah, z izjemo ZDA, opaziti pomanjkanje raziskav. Pristopi menedžmenta raznolikosti, kot so izobraževalni programi, usposabljanje za raznolikost, poštene politike zaposlovanja in vključevanja v večkulturne organizacije, so lahko v pomoč pri obvladovanju konfliktov, napetosti in povezanosti zaradi raznolikosti, pa tudi pri povečanju sodelovanja za izboljšanje organizacijskih rezultatov, kot so uspešnost, zadovoljstvo in zavzetost (Dietz in Petersen 2006, po Yadav in Lenka 2020, 1). Po mnenju avtorjev sta premalo raziskani področji (1) učinek vodenja in vedenja menedžerjev na najvišjih ravneh organiziranosti pri doseganju učinkovitosti raznolikosti na uspešnost podjetij ter (2) vključevanje zaposlenih ne glede na diskriminacijo.

Leta 2009 je SHRM (2009) objavilo globalno študijo o menedžmentu raznolikosti in vključenosti ter vpogled v najboljše prakse raznolikosti in vključenosti največjih multinacionalk (Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes. A Study for the Society for Human Resource Management). Sklepne ugotovitve temeljijo na kvantitativni spletni raziskavi 546 vršnih menedžerjev ter več kot 40 poglobljenih intervjujih z vodilnimi v Severni Ameriki, Evropi, Aziji in Latinski Ameriki. Raziskava je pokazala, da organizacije »močno spodbujajo« raznolikost in vključenost, vendar pa je dihotomija besednih zvez in metod med podjetji in regijami zelo različna.

Po Sabharwal (2014, po Amegashie 2018, 6) glavni konstrukti okvira menedžmenta raznolikosti vključujejo (a) vključujoče in prijazno delovno okolje, (b) strategije zaposlovanja in zadrževanja, (c) vedenje in zavzetost voditeljev in (d) povezovanje raznolikosti in vključenosti s poslovnim poslanstvom in strategijo. Fouche, De Jager in Crafford (2004) so v raziskavi kadrovske praks poudarili, da so vsebine programov usposabljanj in izobraževanj za raznolikost »živi« dokumenti, ki jih je treba nenehno

ocenjevati in izboljševati, za uspeh in dobre rezultate pa potrebujejo podporo vodstva. Alhejji in Garavan (2013) sta v svoji analizi znanstvenih in strokovnih prispevkov ter poslovnih objav glede različnih podjetij na temo treningov za raznolikost v obdobju od 1995 do 2013 potrdila te ugotovitve in opozorila, da se organizacije ugotavljanja dejanskih potreb lotevajo premalo sistematično, zato naj bi bili številni programi neustrezni in naj ne bi dosegali učinkov na daljši rok. Predlagala sta redno izvajanje sistematične identifikacije potreb, ki jih naj bi jih obravnaval strokovnjak za usposabljanje o raznolikosti in ki bodo ustrezala tem specifičnim potrebam organizacije, ter bolj celovito obravnavo izobraževanj o raznolikosti, oblikovanje programov usposabljanja za raznolikost in merjenje rezultatov tako na individualni kot na organizacijski ravni.

Bezrukova, Jehn in Spell (2012) so na podlagi pregleda 178 člankov glede različnih vsebin treningov raznolikosti ugotavljali neusklajenost pričakovanj in ciljev v programih usposabljanja za raznolikost. Avtorji so ugotovili, da programi, ki poudarjajo učenje samo o določeni demografski skupini, lahko še bolj izpostavljajo posamezne razlike med udeleženci in tako vnašajo razloge za neenako obravnavo in diskriminacijo udeležencev. Takšni (začetni) učinki pa lahko posledično povzročijo reakcijo med udeleženci demografske večine, ki morda menijo, da so posredno odgovorni za pretekle zgodovine diskriminacije ali drugih nepravilnosti. Nasprotno pa se po izsledkih njihovih raziskav udeleženci bolje odzivajo na usposabljanja, ki naj bi se osredotočale na bolj splošen, pozitiven in vključujoč pristop.

Poročilo Oxford Economics (2016) je navedlo ugotovitve, da večini organizacij primanjkuje potrebnih veščin, da bi povečale raznolikost in njeno vrednost. Ta težava naj bi izvirala na vrhu organiziranosti – le polovica direktorjev naj bi menila, da njihovo podjetje sprejema ukrepe za izgradnjo raznolikosti, še manj pa jih poroča, da obstajajo učinkoviti programi raznolikosti. Poročilo je tudi navedlo ugotovitve, da pristopi k raznolikosti in vključenosti niso trajnostno naravnani: brez vključujoče organizacijske kulture organizacije

izgubljajo dragocene zaposlene, zamujajo finančne koristi in zapravijo konkurenčno prednost. Anketiranih je bilo več kot 2.050 vodstvenih delavcev in uslužbencev v 21 državah in v več panogah.

Hunt idr. (2018) so v McKinseyevem poročilu podali vpogled, česa se lahko »izvršni direktorji naučijo na podlagi izkušenj 17 podjetij, ki se aktivno ukvarjajo s strategijami razvoja ter s tem privabljajo najboljše talente in skušajo zadržati stranke«. Vsa najuspešnejša podjetja so razvila strategije, ki odražajo njihov poslovni etos in prednostne naloge rasti, ki so jim zavezana. Kot ključni so se pojavili štirje imperativi: artikulirana in kaskadna zavezanost izvršnega direktorja (zgled in nadzor nad izvedbo, finančna sredstva, podpora iz centrale in iz vrha navzdol), določitev prednostnih nalog na področju inovativnosti in raznolikosti glede na strategijo rasti podjetja, ciljno oblikovan portfelj pobud za raziskave in razvoj za potrebe na področju sprememb svoje organizacije ter prilagajanje strategij raziskav in razvoja za povečanje lokalnega vpliva.

Tudi najučinkovitejši programi imajo le skromne učinke na zastopanost žensk in etničnih manjšin na vodstvenih položajih. Evropska komisija (2011, 6–7) je v Zeleni knjigi obravnavala vprašanje raznolikosti spolov pri gospodarskem odločanju kar dvakrat – v svoji »Strategiji za enakost med ženskami in moškimi 2010–2015« (Evropska komisija 2010) in v nadaljnji obravnavi na podlagi te strategije. Čeprav spodbujanje žensk v svetih prispeva k povečanju združevanja talentov, pa komisija EU meni, da uvedba ukrepov, kot so kvote ali cilji za zagotovitev ravnovesja med spoloma, v vodstvenih svetih ni rešitev. Opozarja, da so organizacije tiste, ki morajo prepoznati dodano vrednost mešanih vodstvenih ekip (drugačen stil vodenja, sodelujejo na več sestankih svetov in imajo pozitiven učinek na kolektivno inteligenco skupine) in ki sprejmejo politike raznolikosti, ki prispevajo k ravnovesju med moškimi in ženskami v delovnem okolju. Pomembno vlogo naj bi imelo tudi spodbujanje mentorstva, navezovanje stikov in ustrezno usposabljanje za vodstvene položaje.

Deloitte Report (2017) je leta 2017 v raziskavi »Fortune 500/1.000« objavil, da je komaj 1 % žensk med vsemi člani upravnih odborov v družbah Fortune 1.000, samo 7 % je izvršnih direktoric, in da ženske predstavljajo manj kot 10 % štirih vlog na najvišji ravni v tipičnem podjetju Fortune 1.000 – predsednice upravnega odbora, izvršne direktorice, generalne direktorice in finančne direktorice. Hunt idr. (2018) so v svojem poročilu o deležu izvršnih direktoric za 2018 v ospredje postavili Avstralijo (21 %) pred ZDA (19 %) in VB (15 %). Poročilo o enakosti spolov (Evropska komisija 2019) v EU pa je za leto 2019 navedlo, da je v evropskih podjetjih zgolj 7,5 % predsednic upravnih odborov in 7,7 % izvršnih direktoric. Zimic (2020, 17) je navedla upad deleža žensk v upravah največjih evropskih podjetij, čim višji je položaj v hierarhiji. Labucay (2015, 427) pa je ugotavljala hitro rast tega sektorja, čeprav ni veliko dokazov o povezavi med raznolikostjo in uspešnostjo. Npr. podjetja v ZDA namenjajo letno 8 milijard ameriških dolarjev samo v izobraževanja o raznolikosti (Cañas in Sondak 2010; Labucay 2015, 427).

V slovenskih organizacijah na to temo v preteklih letih še ni bilo opravljenih veliko raziskav in projektov. V nadaljevanju na kratko povzemamo ugotovitve iz dosedanjih osmih raziskav, v katerih pa so avtorji obravnavali druge vidike.

Kroflič (2007, 126) je raziskovala vpliv raznolikosti na inovativnost podjetij ($n = 50$ slovenskih in $n = 50$ avstralskih podjetij). Ugotavljala je, da sta smoter in cilj menedžmenta raznolikosti posredno usmerjena na povečanje inovativnosti podjetja in da je za razliko avstralskih podjetij v večini slovenskih podjetij načrtovanje raznolikosti kot del menedžmenta še dokaj neznano področje, in to kljub strinjanju večine anketiranih, da je raznolikost prepoznana kot konkurenčna prednost.

Jemenšek (2009, 88) je raziskoval razumevanje raznolikosti vodilnih v SŽ ($n = 22$), ki naj bi prepoznavali koristi v boljšem izkoriščanju znanja, večji kreativnosti, boljšem razreševanju problemov, prispevku konkurenčne prednosti in naj bi bil pozitiven dejavnik pri vodenju. Ugotovil je, da kljub podanim ugotovitvam v izbrani organizaciji ni prisotnega sistematičnega

menedžmenta raznolikosti in ta ni del poslovnih strategij.

Kosi, Nastav in Dolenc (2012) so v svoji raziskavi ($n = 318$) ugotavljali, da večina podjetij v Sloveniji menedžmentu raznolikosti še ne namenja dovolj pozornosti in da v mnogih slovenskih podjetjih zgolj stihijsko uporabljajo posamične ukrepe s tega področja, le majhen (približno 9-odstoten) delež pa raznolikost obvladuje strateško ali sistematično. Raznolikost ni prepoznana kot priložnost za izboljšanje poslovanja, ravno tako v veliki večini podjetij raznolikost ni vključena med vizijo in vrednote, menedžment pa ni zavezan k izpolnjevanju nalog in doseganju ciljev na področju menedžmenta raznolikosti. V večini podjetij ne izvajajo posebnih izobraževanj za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami, ne spodbujajo uvajanja neformalnih mrež zaposlenih glede na osebne okoliščine in nimajo vpeljane mentorske sheme za slabše zastopane skupine zaposlenih. V več kot polovici organizacij se menedžment še ni udeležil usposabljanj na področju zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti. Načrtno planiranje raznolikosti v podjetjih še ni prepoznano kot ena izmed strateških nalog menedžerjev.

Leta 2015 je Zajc Tadina (2015) izvedla raziskavo o vplivu raznolikosti različnih generacij v procesu vodenja s poudarkom na različnosti komunikacij, trenj in konfliktov v IKT – dejavnosti ($n = 82$). Bistvene ugotovitve so bile, da se anketiranci ne ukvarjajo s planiranjem raznolikih zaposlenih, kjer bi bile v ospredju koristi starostne raznolikosti.

Ogrin (2015) je zapisala, da so dobre prakse menedžmenta raznolikosti v slovenskem prostoru redkost. Obstoječe so večinoma prisotne v multinacionalnih družbah. Jurićeva (2017) je opozorila na ugotovitvah vzorca 50 respondentov iz slovenskega podjetja in 50 respondentov iz nemškega podjetja (obe podjetji zaposlujeta raznoliko delovno silo in delujeta na tujih tržiščih), da v slovenskih podjetjih raznolikosti zaposlenih ne namenjajo posebne pozornosti.

Noč (2017; $n = 401$) je skozi svoje ugotovitve podala mnenje, da je na

področju raznolikosti v slovenskih podjetjih prisotne še veliko rezerve in da naj bi se vsa podjetja, ne glede na velikost ali dejavnost, resno posvetila raznolikosti in menedžmentu raznolikosti. Glede na velikost podjetja je predlagala za velika podjetja vpeljavo menedžmenta raznolikosti ali menedžerja, ki je za to usposobljen. V manjših ali srednje velikih podjetjih pa je predlagala individualni pristop z učenjem in empatijo.

Leta 2019 sta Ponikvar in Zupančič (2019) (Šentprima po naročilu Zagovornika načela enakosti) izvedli raziskavo o podpornem okolju na področju upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji, zajete pa so bile vse osebne okoliščine, ki lahko privedejo do neenake obravnave in ranljive skupine. Avtorici sta ugotovili, da se dogajajo pozitivni premiki na področju spolne enakosti in uravnoteženosti, invalidnosti, LGBTI+, prijznosti družini, starejših in da je še veliko prostora na področju osebnih okoliščin, kot so narodnost, rasa ali etnično poreklo, jezik, vera ali prepričanje, družbeni položaj, premoženjsko stanje, izobrazba. Raziskava podaja pregled obstoječih ukrepov spodbujanja enakosti in upravljanja raznolikosti na delovnem mestu ter ponuja podlage za »konstruktiven dialog z delodajalci ter razvoj novih programov in pripravo novih ukrepov za spodbujanje enakosti in varstva pred diskriminacijo zaradi osebnih, ki so v slovenskem delovnem okolju premalokrat naslovljene« (Ponikvar in Zupančič 2019, 9).

2.8 Povzetki poglavij

V teoretičnem delu smo najprej opredelili pojem organizacije in menedžmenta. Organizacija je živ sistem, ki ga definirajo ljudje, odnosi in procesi. Za uspešno obvladovanje organizacije je pomembno znanje povezovanja zaposlenih in organizacije, kar je povezano z razumevanjem tako značajskih lastnosti zaposlenih kot delovanja organizacije na sistemski ravni. Zato so za učinkovito doseganje smotrov in ciljev potrebni hierarhija, strategija, struktura, pravila in predpisi, formalno in neformalno vedenje pa

se na zunaj manifestirata kot njena organizacijska kultura. Hitrost sprememb na globalnem tržišču naj bi vplivala na spremenjen pogled na tržišču dela, saj nestalnost zaposlitve in hitro spreminjanje narave dela terjata od organizacije hitro prilagajanje spremembam, od zaposlenih pa proaktivnost, strateško razmišljanje, orientiranost k nalogam in usmerjenost v iskanje kvantitativnih in kvalitativnih razrešitev. Zato je naloga menedžerjev učinkovito usmerjanje organizacije k doseganju planiranih smotrov in ciljev, etika odločanja in moralno delovanje pa sta najpomembnejši vrednoti tako pri vodenju kot pri odločanju, hkrati pa tudi bistvena predpogoja za dolgoročno osebno uspešnost menedžerjev.

Raznolikost se na delovnem mestu, v sami organizaciji in v njenem poslovnem okolju odraža na ravni organizacijske kulture, vzpostavitev procesov organizacijskega razvoja raznolikosti pa je odvisna od potreb po povečanju in odzivanju organizacije na različne vidike razlik med zaposlenimi, da se omogoči boljše izkoriščanje talentov in sposobnosti vseh zaposlenih kot odziv na vse bolj zapleteno in dinamično družbeno okolje. Zato je raznolikost zaposlenih izziv za strateški menedžement.

Menedžement raznolikosti je dolgotrajen proces, ki naj bi temeljil na tesnih povezavah med zaposlenimi, organizacijsko kulturo in poslanstvom ter je odvisen od vizije ter poslanstva vršnih menedžerjev. Njegova izvedba zahteva skrbno planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo. Z vključujočim delovnim okoljem spodbuja enakost, socialna zaveznitva, podporo ter medsebojno spoštovanje, vpliva na razvoj in izboljšanje uspešnosti na individualni ter organizacijski ravni, obenem pa spodbuja konkurenčnost in trajnostno rast organizacije.

V slovenskih podjetjih je področje planiranja raznolikosti še v povojih, saj je na to temo v preteklih letih bilo opravljenih osem raziskav in projektov. Z empirično raziskavo zapolnjujemo to vrzel z rezultati, ki so podani v naslednjem poglavju.

3 RAZISKAVA O PLANIRANJU RAZNOLIKOSTI V IZBRANIH ORGANIZACIJAH

Namen poglavja je predstaviti raziskovalni problem in izide raziskave, ki je potekala med podjetji in drugimi organizacijami, ki so podpisnice Listine raznolikosti. Z raziskavo smo želeli pridobiti vpogled na menegerske ukrepe s področja planiranja raznolikosti ter kako te organizacije dosegajo zastavljene smotre in cilje ter strategije ob predpostavki, da to področje najbolje poznajo in imajo o tem tudi največ informacij.

3.1 Populacija in vzorec

Populacijo so nam predstavljale slovenske organizacije, ki so hkrati podpisnice Listine raznolikosti Slovenija. V vzorec smo sprva nameravali vključiti 108 organizacij oziroma njihove pooblaščenke, ki so pristopili k podpisu Listine raznolikosti v letih 2017 in 2018. Vzorec smo razširili na vseh 148 podpisnic, saj so k izpolnitvi ankete bili povabljeni tudi podpisniki Listine iz leta 2019.

3.2 Metodologija

Za zbiranje podatkov smo uporabili delno modificiran vprašalnik (e-oblika), ki so ga prvotno oblikovali Kosi, Nastav in Dolenc (2012) 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: trditve, povezane s planiranjem in izvedbo usposabljanj, ter pol-odprta vprašanja z vnaprej podano možnostjo izbire odgovorov;
- tretji del: odprta vprašanja z naslednjih področij: soočanja s predsodki znotraj podjetij in drugih organizacij, primeri dobrih praks in predlogi

izboljšav;

- četrti del: 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.

Anketo smo izvedli s pomočjo aplikacije 1ka, dostop do vprašalnika pa je bil v podjetja in druge organizacije, skupaj s prošnjo in obrazložitvijo namena raziskave, posredovan vsem podpisnikom in podpisnicam Listine raznolikosti Slovenija (b. l.). Anonimnost je bila zagotovljena, saj smo izide podali samo v agregirani obliki. Vprašalnik je dodan v prilogi raziskave.

Anketiranje je potekalo od 18. aprila 2020 do 18. julija 2020. Ker je raziskava potekala ravno v času razglašene pandemije zaradi koronavirusa covid-19, je bilo pridobivanje podatkov precej oteženo in zamudno, saj se pooblaščenca podpisnic Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) niso odzivali na povabila k raziskavi, kar smo pripisali ukrepom zaradi covida-19, med katere je spadala tudi popolna zaustavitev gospodarstva in s tem dela v podjetjih. Upali smo, da imajo predstavniki in predstavnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) dostop do svoje elektronske pošte tudi na daljavo, zato smo povabilo za pristop k anketi ponovili še nekajkrat. Od 148 naslovnikov smo prejeli 91 izpolnjenih vprašalnikov. Dvajset vprašalnikov je bilo nepopolno izpolnjenih, zato smo jih izključili iz nadaljnje obdelave. Popolnoma izpolnjen anketni

vprašalnik je izpolnilo 71 podpisnikov in podpisnic Listine raznolikosti, kar glede na število vseh podpisnikov (148 na dan pošiljanja ankete) predstavlja 48 % vseh podpisnikov in podpisnic Listine raznolikosti Slovenija (b. l.). Vse popolnoma izpolnjene vprašalnike smo vključili v nadaljnjo statistično obdelavo in interpretacijo podatkov.

Kvantitativni podatki so bili obdelani s pomočjo računalniškega statističnega programa za družboslovne znanosti SPSS (Statistical Package for Social Sciences), ki je namenjen statistični obdelavi podatkov in je eden najbolj razširjenih računalniških programov, ki se uporablja v kvantitativnih raziskavah, ter programa Excel.

Od statističnih metod smo uporabili opisno statistiko (frekvence, odstotek frekvence, povprečje, standardni odklon), s Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom pa smo preverili normalnost porazdelitve podatkov. Za nadaljnje analize ciljev in strategij s področja zaposlenih ter načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih smo z namenom zmanjšanja števila spremenljivk uporabili faktorsko analizo, od metod faktorske analize pa metodo glavnih osi (angl. principal axis factoring) in metodo ekstrakcije Varimax ter za ocenjevanje moči in zadovoljivosti korelacij med spremenljivkami pa Kaiser-Meyer-Olkinovo (v nadaljevanju KMO) mero ustreznosti vzorčenja in Bartlettov test sferičnosti. Povezanost ciljev in strategij ter načrtovanja in izvajanja usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti za zaposlene smo izvedli s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije. Za preverjanje hipotez smo uporabili z-preizkus za delež (H1) ter Kruskal-Wallis test in Dunn-Bonferroni post-hoc test (H2).

3.3 Izidi iz raziskave

V tem poglavju so predstavljeni rezultati statistične obdelave, analize in interpretacije podatkov iz vseh 71 izpolnjenih vprašalnikov empirične raziskave. Splošnim demografskim podatkom sledijo rezultati raziskave po posameznih področjih.

3.3.1 Demografski podatki

V tem delu smo analizirali demografske podatke o organizacijah ter demografske podatke o anketiranih in anketirankah, pri obdelavi podatkov pa smo uporabili statistični paket SPSS in program Excel. Zbrani podatki so predstavljeni v Tabelah 1, 2, 3 in 4.

Demografski podatki o podjetjih in organizacijah

Tabela 1 kaže, da je največ anketirancev zaposlenih v drugih dejavnostih (33,8 %), v enakem obsegu so jim sledili anketiranci iz zdravstva (12,7 %) in izobraževanja (12,7 %), nato: druge raznovrstne poslovne dejavnosti; strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; kmetijstvo in lov, gozdarstvo in ribištvo; oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja; promet in skladiščenje; informacijske in komunikacijske dejavnosti; finančne in zavarovalniške dejavnosti; rudarstvo; predelovalne dejavnosti; trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil; dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti. V raziskavi ni sodeloval nihče iz dejavnosti gradbeništva, dejavnosti gostinstva in dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro.

Tabela 1. Glavna dejavnost

		Frekvenca	Delež (%)	Veljaven delež	Kumulativni delež
Veljaven	Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	3	4,2	4,2	4,2
	Rudarstvo	1	1,4	1,4	5,6
	Predelovalne dejavnosti	1	1,4	1,4	7,0
	Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja	2	2,8	2,8	9,9
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	1,4	1,4	11,3
	Promet in skladiščenje	2	2,8	2,8	14,1
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	2	2,8	2,8	16,9
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	2,8	2,8	19,7
	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	4	5,6	5,6	25,4
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	7	9,9	9,9	35,2
	Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	1	1,4	1,4	36,6
	Izobraževanje	9	12,7	12,7	49,3
	Zdravstvo in socialno varstvo	9	12,7	12,7	62,0

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Frekvenca	Delež (%)	Veljaven delež	Kumulativni delež
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	3	4,2	4,2	66,2
Druge dejavnosti	24	33,8	33,8	100,0
Skupaj	71	100,0	100,0	

Prevladujoči statusni obliki organizacij iz vzorca anketirancev sta bili družba z omejeno odgovornostjo (40,8 %) in zavod (35,2 %). Ostale oblike so zavzemale manjši delež. V Tabeli 2 je razvidna zastopanost posameznih anketirancev glede na velikost podjetij in organizacij.

Tabela 2. Statusna ureditev organizacij

	Frekvenca	Delež (%)	Veljaven delež	Kumulativni delež
Veljaven Družba z omejeno odgovornostjo, d. o. o.	29	40,8	40,8	40,8
Družba z neomejeno odgovornostjo, d. n. o	1	1,4	1,4	42,3
Delniška družba, d. d.	3	4,2	4,2	46,5
Zavod	25	35,2	35,2	81,7
Zadruga	1	1,4	1,4	83,1
Socialno podjetje, so. p.	2	2,8	2,8	85,9
Društvo, fundacija, združenje, zbornica, zveza društev	9	12,7	12,7	98,6
Drugo: občina	1	1,4	1,4	100,00
Skupaj	71	100,0	100,00	

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US in 82/13) v 55. členu navaja naslednja merila (izpolnjeni morata biti vsaj dve od navedenih meril), kot sledi:

- mikro družba: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset; čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov, vrednost aktive ne presega 350.000 evrov;
- majhna družba: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50; čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov; vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov;
- srednje veliko podjetje ali organizacija: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov, vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov;
- veliko podjetje ali organizacija: je družba, ki ni mikro, majhna ali srednja družba po prej navedenih merilih; med velike družbe sodijo tudi subjekti javnega interesa, borza vrednostnih papirjev in družbe, ki morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo.

Največ anketirancev iz vzorca se je opredelilo, da so zaposleni v mikro podjetjih (39,4 %). Sledila so srednje velika podjetja (26,8 %), majhna podjetja (19,7 %) in velika podjetja (14,1 %). Rezultati so podani v Tabeli 3.

Tabela 3. Velikost organizacije po številu zaposlenih

	Frekvenca	Delež (%)	Veljaven delež	Kumulativni delež
Veljaven Mikro podjetje	28	39,4	39,4	39,4
Majhno podjetje	14	19,7	19,7	59,2
Srednje veliko podjetje	19	26,8	26,8	85,9
Veliko podjetje	10	14,1	14,1	100,0
Skupaj	71	100,0	100,0	

Demografski podatki o anketirancih in anketirankah

Iz Tabele 4 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 4 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.

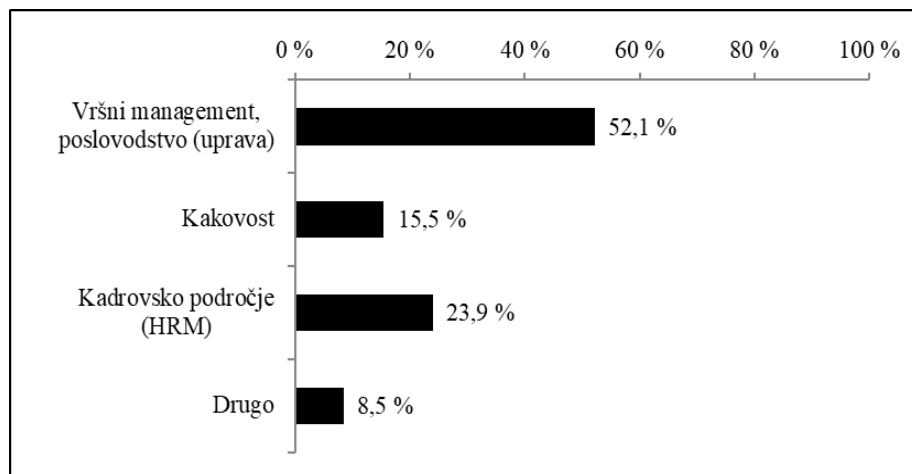
Tabela 4. Demografski podatki anketiranih oseb

Značilnosti	Deskriptor	f	f %
Spol	Ženski	54	76,1
	Moški	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	34	47,9
	menedžment, direktor/ica,		
	predsednik družbe		
	Kadrovska funkcija	11	15,5
	Skrbnik kakovosti	1	1,4
	Pomočnik direktorja	1	1,4
	Srednji menedžment, vodja	14	19,7
	projektov, strokovni vodja, vodja		
	komercialne, stiki z javnostmi		
	Ostalo: koordinator, logistika,	10	14,1
	strokovni sodelavec, svetovalka,		
	administratorica		
Skupaj		71	100,00

Kam je umeščen menedžment raznolikosti

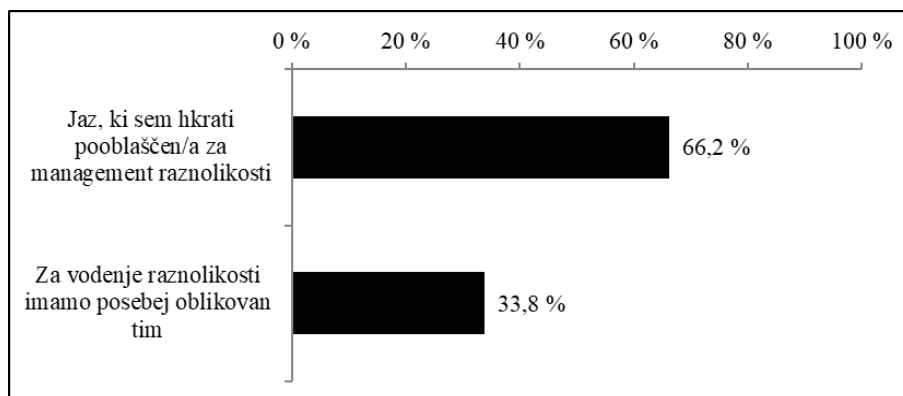
Na vprašanje, kam je umeščen menedžment raznolikosti, smo dobili naslednje odgovore: med vršni menedžment (52,1 %), kadrovsko področje

(23,9 %), kakovost (15,5 %) ter ostalo (8,5 %). Eden izmed anketirancev se je opredelil kot edini zaposleni.



Slika 1. Kam je umeščen menedžment raznolikosti

Iz grafa na Sliki 2 je razvidno, da se je 66,2 % anketirancev opredelilo, da se tudi neposredno ukvarjajo z menedžmentom raznolikosti. Posebej oblikovan tim za vodenje raznolikosti ima 33,8 % sodelujočih organizacij.



Slika 2. Kdo se v podjetju/organizaciji ukvarja z raznolikostjo

Zanimala nas je tudi letnica podpisa Listine raznolikosti. Ti podatki so bili za

nas pomembni, saj smo sklepali, da podpisnice Listine raznolikosti to področje najboljše poznajo in razumejo, odgovori v raziskavi pa dajejo vpogled, kako poteka interes za pristop k vključevanju raznolikosti, planiranju, doseganju zastavljenih smotrov ter ciljev in strategij ter pomenu za njeno uveljavljanje. Rezultati so v Tabeli 5.

Tabela 5. Leto podpisa Listine raznolikosti

		Frekvenca	Delež (%)	Veljaven delež	Kumulativni delež
Veljaven	Leto 2017	21	29,6	29,6	29,6
	Leto 2018	32	45,1	45,1	74,6
	Leto 2019	18	25,4	25,4	100,0
	Skupaj	71	100,0	100,0	

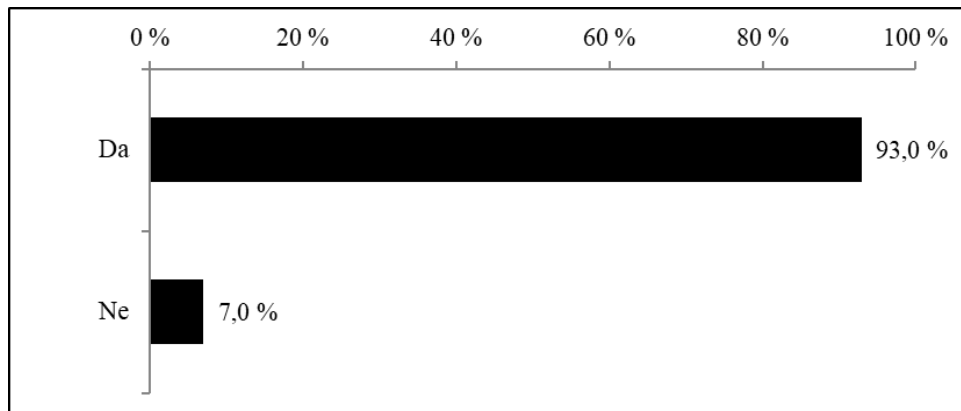
3.3.2 Cilji in strategije

V tem podpoglavju predstavimo osnovno statistično analizo in faktorsko analizo ciljev in strategij s področja raznolikosti zaposlenih. Poglavje zaključimo z ugotavljanjem statistično pomembnih razlik v mnenju anketiranih s tega področja glede na velikost podjetja, kjer so le-ti zaposleni.

Predstavitev odgovorov

Najprej nas je zanimalo, ali organizacije dosledno izvajajo politiko raznolikosti v zvezi z zastopanostjo v organih vodenja ali upravljanja družbe glede na spol, starost, izobrazbo in poklicne izkušnje. Večina anketiranih (66; 93,0 %) je podalo odgovor, da v organizaciji, kjer so zaposleni, dosledno izvajajo politiko raznolikosti v zvezi z zastopanostjo v organih poslovanja ali upravljanja

družbe glede na spol, starost, izobrazbo in poklicne izkušnje. Rezultati so podani na Sliki 3.



Slika 3. Izvajanje politike raznolikosti v zvezi z zastopanostjo v organih poslovođenja ali upravljanja družbe/podjetja/organizacije

Sledilo je vprašanje, 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 6, zaradi boljše preglednosti pa so razvrščeni od najvišje vrednosti strinjanja do najnižje vrednosti strinjanja.

Tabela 6. 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

»se nadaljuje«

Cilji in strategije	N	Min	Maks.	M	SD
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	71	1	5	3,49	1,07

»se nadaljuje«

Cilji in strategije	N	Min	Maks.	M	SD
menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu.					
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 = povprečna vrednost SD = standardni odklon

Faktorska analiza ciljev in strategij s področja raznolikosti zaposlenih

Faktorsko analizo ciljev in strategij smo izvedli z namenom zmanjšanja števila spremenljivk. Uporabili smo metodo glavnih osi (angl. principal axis factoring) in metodo ekstrakcije Varimax. Za ocenjevanje moči in zadovoljivosti korelacij med spremenljivkami s področja ciljev in strategij smo uporabili Kaiser-Meyer-Olkinovo (v nadaljevanju KMO) mero ustreznosti vzorčenja in Bartlettov test sferičnosti.

Iz Tabele 7 je razvidno, da so podatki za nadaljnjo analizo sprejemljivi, saj je vrednost KMO testa večja kot 0,60, rezultati Bartlettovega testa sferičnosti pa statistično značilni ($p < 0,001$), kar kaže na zadovoljive korelacije med spremenljivkami. Komunalitete posameznih spremenljivk so bile višje od 0,4, zato smo v modelu pustili vse spremenljivke.

Tabela 7. Kaiser-Meyer-Olkinova in Bartlettov test ciljev in strategij

KMO		0,885
Bartlettov test sferičnosti	Hi-kvadrat	1002,732
	df	153
	P	0,000

Iz Tabele 8 je razvidno, da smo dobili dva faktorja, ki skupaj pojasnita 60,538 % variabilnosti merljivih spremenljivk s področja ciljev in strategij, factorske uteži posameznih spremenljivk so prav tako višje od 0,60. Prvi faktor pojasni 36,373 % variabilnosti merljivih spremenljivk s področja ciljev in strategij, poimenovali smo ga »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih«. Drugi faktor pojasni 24,165 % variabilnosti merljivih spremenljivk s področja ciljev in strategij, poimenovali smo ga »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih«.

Iz Tabele 8 razberemo tudi, kako močno so posamezne spremenljivke povezane z dobljenima faktorjema. Pri faktorju »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« ima najvišjo utež spremenljivka »V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno načrtuje in spremlja raznolikost zaposlenih z vidika izpolnjevanja smotrov in ciljev« (z vrednostjo 0,793), najnižjo utež pa spremenljivka »V viziji našega podjetja je navedena skrb za raznolikost zaposlenih sodelavcev« (z vrednostjo 0,610).

Pri faktorju »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« ima najvišjo utež spremenljivka »V našem podjetju zaposlenim omogočamo prilagodljiv delovni čas ali delo od doma (če narava dela to omogoča)« (z vrednostjo 0,822), najnižjo utež pa ima spremenljivka

»Poslovodstvo (uprava) ima jasno vizijo, kaj v našem podjetju namerava doseči z menedžmentom raznolikosti« (z vrednostjo 0,606).

Tabela 8. Rotirana matrika faktorskih uteži in Cronbach α (cilji in strategije)

Spremenljivka	*Faktor	
	1	2
V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno načrtuje in spremlja raznolikost zaposlenih z vidika izpolnjevanja smotrov in ciljev.	0,793	
V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno (letno, triletno, petletno ipd.) načrtuje in opravi analizo oziroma oceno glede menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu.	0,790	
V našem podjetju načrtujemo aktivnosti za zaposlene o dožemanju menedžmenta raznolikosti.	0,789	
V našem podjetju imamo izdelan strateški načrt za raznolikost, ki vsebuje dejavnosti, strukture in sredstva.	0,785	
Poslovodstvo (uprava) ima načrtovano sprotno seznanjanje o pomembnih vprašanjih s področja raznolikosti, s katerimi se soočajo v posamezni skupini zaposlenih.	0,719	
V letnem poročilu našega podjetja so posebej opisani dosežki na področju raznolikosti.	0,706	
V našem podjetju je planiranje raznolikosti celovito in generirano v vse delovne procese.	0,679	
Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev.	0,646	
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.	0,642	
V našem podjetju raznolikost cenimo kot vrednoto, kar je zapisano tudi v politiki podjetja.	0,634	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

V našem podjetju spodbujamo uvajanje neformalnih mrež, namenjenih manjšinskim skupinam zaposlenih.	0,622
V viziji našega podjetja je navedena skrb za raznolikost zaposlenih sodelavcev.	0,610
V našem podjetju zaposlenim omogočamo prilagodljiv delovni čas ali delo od doma (če narava dela to omogoča).	0,822
V našem podjetju si vodstvo prizadeva ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje.	0,795
Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja.	0,710
Raznolikost uvajamo na normalen način, z naravnim obnašanjem in sprejemanjem razlik med zaposlenimi.	0,704
Pri planiranju posamezne raznolike sestave svojih oddelkov, skupin in projektov upoštevamo sposobnosti, talente, izkušnje, osebne značilnosti in izobrazbo.	0,637
Poslovodstvo (uprava) ima jasno vizijo, kaj v našem podjetju namerava doseči z menedžmentom raznolikosti.	0,606
Varianca (60,538)	36,373 24,165
Cronbach α	0,904 0,899

*Faktorji: F1 – Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih; F2 – Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih.

Za s faktorsko analizo pridobljenih spremenljivk smo v nadaljevanju izračunali tudi osnovne parametre teh dveh spremenljivk. Iz Tabele 9 je razvidno, da anketirani v povprečju »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« ($M = 4,24 \pm 0,72$) bolje ocenjujejo kot »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« ($M = 3,62 \pm 0,82$).

Tabela 9. Opisna statistika novih spremenljivk s področja ciljev in strategij na področju raznolikosti zaposlenih

	M	Mediana	Modus	SD	Min	Maks.
Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih	3,62	3,66	4,00	0,82	1,00	5,00
Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih	4,24	4,33	4,50	0,72	1,00	5,00

Razlike glede na velikost podjetij

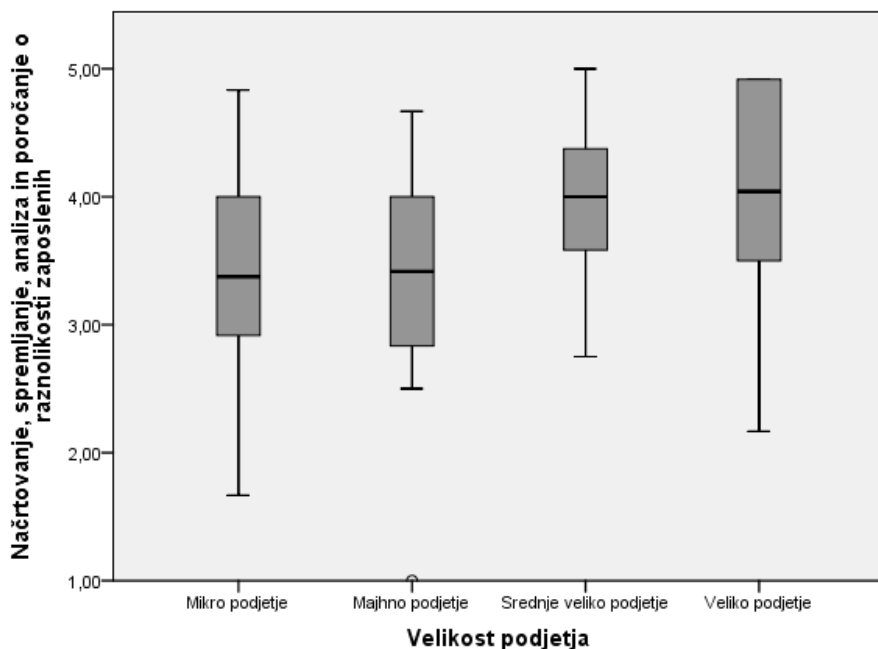
V nadaljevanju smo s Kruskal-Wallisovim testom preverili, ali se mnenje anketiranih s področja ciljev in strategij na področju raznolikosti zaposlenih statistično pomembno razlikuje glede na velikost organizacije, kjer so zaposleni. Iz Tabele 10 je razvidno, da se mnenje anketiranih statistično pomembno razlikuje pri prvem faktorju – »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« ($H = 9,482$; $P = 0,024$) – »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« je po mnenju anketiranih v velikem podjetju statistično pomembno višje kot v mikro in majhnem podjetju. Iz Tabele 10 je razvidno tudi, da se mnenje anketiranih statistično pomembno ne razlikuje pri drugem faktorju – »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« ($H = 1,513$; $P = 0,679$).

Tabela 10. Rezultat Kruskal-Wallis testa spremenljivk s področja ciljev in strategij na področju raznolikosti zaposlenih glede na velikost podjetja

	Velikost podjetja	N	Povprečni rang	H	P
Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih	Mikro podjetje	28	30,07	9,482	0,024
	Majhno podjetje	14	29,11		
	Srednje veliko podjetje	19	44,71		
	Veliko podjetje	10	45,70		
	Skupaj	71			
Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih	Mikro podjetje	28	37,21	1,513	0,679
	Majhno podjetje	14	30,29		
	Srednje veliko podjetje	19	36,50		
	Veliko podjetje	10	39,65		
	Skupaj	71			

N = število H = vrednost Kruskal-Wallisovega preizkusa P = statistična značilnost

Razpršenost odgovorov anketiranih pri spremenljivki »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« glede na velikost podjetja (organizacije) je razvidna iz Slike 4.



Slika 4. Razpršenost odgovorov anketiranih pri spremenljivki »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih«

3.3.3 Planiranje in izvedba usposabljanj in izobraževanj

V tem podpoglavju predstavimo osnovno statistično analizo in faktorsko analizo načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih. Podpoglavje zaključimo z ugotavljanjem statistično pomembnih razlik v mnenju anketiranih s tega področja, glede na velikost podjetja, kjer so le-ti zaposleni.

Predstavitev odgovorov

V Tabeli 11 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. 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 ($M = 3,25$; $SD = 1,13$).

Tabela 11. Načrtovanje in izvedba usposabljanj in izobraževanj

Planiranje in izvedba usposabljanj	N	Min	Maks.	M	SD
Za razvoj našega podjetja je pomembno, da zaposlujeimo 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
Osebj, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu, je za takšno	71	1	5	3,93	0,96

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Planiranje in izvedba usposabljanj	N	Min	Maks.	M	SD
delo primerno usposobljeno.					
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 opravljam.	71	1	5	3,25	1,13

F = število M = povprečna vrednost SD = standardni odklon

Sledilo je vprašanje, povezano z organizacijo izobraževanj in usposabljanj na temo raznolikosti znotraj organizacije. Podatki iz Tabele 12 kažejo, da 56,3 % (40) anketiranih meni, da so v organizaciji, kjer so zaposleni, v zadnjih treh letih organizirali izobraževanje in usposabljanje na temo raznolikosti, medtem ko 43,7 % (31) anketiranih meni, da niso organizirali nobenih izobraževanj in usposabljanj na temo raznolikosti.

Tabela 12. Ali ste v zadnjih treh letih organizirali usposabljanje ali izobraževanje na temo raznolikosti?

	Frekvenca	Delež %	Veljavni delež	Kumulativni delež
Veljaven Da	40	56,3	56,3	56,3
Ne	31	43,7	43,7	100,0
Skupaj	71	100,0	100,0	

Anketiranci, ki so se strinjali, da so v organizaciji, kjer so zaposleni, v zadnjih treh letih organizirali usposabljanje na temo raznolikosti, so odgovarjali na dodatno vprašanje, in sicer: »Kdo se je udeležil teh usposabljanj?« Možnih je bilo več odgovorov – poslovodstvo, anketirani kot pooblaščen predstavniki, vodje organizacijskih enot, mentorji, kadrovski strokovnjaki, vsi novozaposleni ali vsi zaposleni. Največ teh anketiranih (21; 52,5 %) je menilo, da se je poslovodstvo podjetja ali druge organizacije udeležilo usposabljanja na temo raznolikosti. Možnost »Jaz kot pooblaščen predstavniki« je izbralo 11 anketirancev (15,50 %). 12 anketirancev (16,90 %) je menilo, da so se izobraževanju udeležili vodje organizacijskih enot (sektorjev, služb, referatov, oddelkov). 20 anketirancev (28,2 %) je menilo, da so se izobraževanju in delavnic udeležili mentorji v njihovih podjetjih ali organizacijah. 9 anketirancev (12,7 %) je izbralo odgovor, da se je izobraževanju udeležil vodja ali član kolektiva kadrovskega oddelka. 2 anketiranca (2,8 %) sta izbrala odgovor, da se usposabljanje in delavnic na temo raznolikosti udeležujejo novozaposleni, 18 anketirancev (45 %) pa je izbralo odgovor, da so se v njihovih podjetjih in organizacijah že vsi zaposleni v preteklosti udeležili tovrstnih izobraževanj, usposabljanj ali delavnic.



Slika 5. Udeleženci usposabljanj in izobraževanj na temo raznolikosti

Naslednje vprašanje je bilo povezano z usposabljanji in izobraževanji o raznolikosti. Osredinili smo se na raziskovanje, katerih usposabljanj/delavnic/predavanj in izobraževanj, povezanih z raznolikostjo, so se že udeležili anketiranci ali njihovi sodelavci – kot samostojno temo ali v sklopu drugega usposabljanja: splošne raznolikosti in ozaveščenosti, razreševanje sporov na delovnem mestu/trpinčenje/nadlegovanje/, usposabljanje kadrovskih strokovnjakov za razgovore, izobraževanja s področja nediskriminacije in spodbujanja enakosti, vključujoče vedenje, treningi občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in spoštovanju razlik med zaposlenimi, kakovostno staranje in medgeneracijsko sodelovanje, invalidnost, etničnost, vera, LGBT, predsodki in nezavedna pristranost ter usposabljanja po njihovem izboru. Vsa navedena usposabljanja so bila povzeta po priročniku Stuberja (2012, 21), Kontrolni seznam za

menedžement raznolikosti. Anketiranci so lahko podali več odgovorov.

Podatki na Sliki 6 kažejo, da največ anketiranih (50, 70,4 %) meni, da so se udeležili usposabljanj s področja splošne raznolikosti in ozaveščenosti. Najmanj anketiranih meni, da so se udeležili usposabljanj s področij vere (2; 2,68 %), vpliva organizacijske kulture na sestavo raznolikih timov, varstva podatkov, vodenja timov (2; 2,68 %) ali pa izbora niso opredelili (2; 2,68 %).



Slika 6. Frekvenca udeležbe na posamezno področje usposabljanj in izobraževanj

Faktorska analiza načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj

Faktorsko analizo načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih smo izvedli z namenom zmanjšanja števila

spremenljivk. Uporabili smo metodo glavnih osi (angl. principal axis factoring) in metodo ekstrakcije Varimax. Za ocenjevanje moči in zadovoljivosti korelacij med spremenljivkami s področja ciljev in strategij smo uporabili Kaiser-Meyer-Olkinovo (v nadaljevanju KMO) mero ustreznosti vzorčenja in Bartlettov test sferičnosti. Faktorsko analizo načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih smo izvedli dvakrat. Pri prvi izvedbi faktorske analize smo iz analize izključili spremenljivko »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja«, saj je bila komunaliteta te spremenljivke manjša od 0,4 (0,163).

Iz Tabele 13 je razvidno, da so podatki za nadaljnjo analizo pri drugi izvedbi faktorske analize sprejemljivi, saj je vrednost KMO testa večja kot 0,60, rezultati Bartlettovega testa sferičnosti pa statistično značilni ($p < 0,001$), kar kaže na zadovoljive korelacije med spremenljivkami. Komunalitete posameznih spremenljivk so bile višje od 0,4, zato smo v drugem modelu pustili vse spremenljivke.

Tabela 13. Kaiser-Meyer-Olkinova in Bartlettov test načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj

KMO		0,872
Bartlettov test sferičnosti	Hi-kvadrat	281,101
	df	28
	P	0,000

Iz Tabele 14 je razvidno, da smo dobili dva faktorja, ki skupaj pojasnita 58,186 % variabilnosti merljivih spremenljivk s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj, faktorske uteži posameznih spremenljivk so prav tako višje od 0,60. Prvi faktor pojasni 35,591 % variabilnosti merljivih spremenljivk s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj, poimenovali smo ga »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja«. Drugi

faktor pojasni 22,596 % variabilnosti merljivih spremenljivk s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj, poimenovali smo ga »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost«.

Iz Tabele 14 razberemo tudi, kako močno so posamezne spremenljivke povezane z dobljenima faktorjema. S faktorjem »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« je najbolj povezana spremenljivka »Za razvoj našega podjetja je pomembno, da zaposlujeimo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost« (z vrednostjo uteži 0,913), najmanj pa spremenljivka »V našem podjetju imamo oblikovano kulturo mentorstva« (z vrednostjo uteži 0,610).

Z drugim faktorjem »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost« je najbolj povezana spremenljivka »Zahtevana znanja s področja raznolikosti so razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljam« (z vrednostjo uteži 0,713), najmanj pa ima spremenljivka »Osebe, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu, je za takšno delo primerno usposobljeno« (z vrednostjo uteži 0,616).

Tabela 14. Rotirana matrika faktorskih uteži in Cronbach α (načrtovanje in izvedba usposabljanj in izobraževanj)

Spremenljivka	*Faktor	
	1	2
Za razvoj našega podjetja je pomembno, da zaposlujeemo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost.	0,913	
V našem podjetju je izmenjava znanj med zaposlenimi različnih generacij pomembna.	0,748	
Pogoji za napredovanje so jasni, znani in povezani z zahtevami delovnih mest.	0,742	
V našem podjetju imamo oblikovano kulturo mentorstva.	0,644	
Zahtevana znanja s področja raznolikosti so razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljam.		0,713
V našem podjetju imajo mentorji zagotovljena ustrezna usposabljanja tudi s področja vodenja raznolikih skupin na osnovi osebnih okoliščin.		0,688
Za naše zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami organiziramo posebna usposabljanja (npr. za tujce, invalide, starše).		0,647
Osebj, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu, je za takšno delo primerno usposobljeno.		0,616
Varianca (58,186)	35,591	22,596
Cronbach α	0,887	0,893

*Faktorji: F1 – Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja; F2 – Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost.

Za s faktorsko analizo pridobljeni spremenljivki smo v nadaljevanju izračunali tudi osnovne parametre teh dveh spremenljivk. Iz Tabele 15 je razvidno, da anketirani v povprečju »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« ($M = 4,25 \pm 0,76$) bolje ocenjujejo kot »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost« ($M = 3,60 \pm 0,80$).

Tabela 15. Opisna statistika novih spremenljivk s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih

	M	Mediana	Modus	SD	Min	Maks.
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja	4,25	4,50	5,00	0,76	1,00	5,00
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost	3,60	3,50	3,00	0,80	1,00	5,00

Razlike glede na velikost podjetij

V nadaljevanju smo s Kruskal-Wallisovim testom preverili, ali se mnenje anketiranih s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj statistično pomembno razlikuje glede na velikost organizacije, kjer so zaposleni. Iz Tabele 16 je razvidno, da se mnenje anketiranih statistično pomembno razlikuje pri »pridobivanju znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenosu in merjenju učinkovitosti uporabnosti znanja« ($H = 10,094$; $P = 0,018$) – »Pridobivanje znanja od zunaj, prenos in merjenje učinkovitosti rabe znanja s področja raznolikosti zaposlenih« je po mnenju anketiranih v velikem podjetju statistično pomembno višje kot v mikro podjetju. Iz Tabele 16 je razvidno tudi, da se mnenje anketiranih

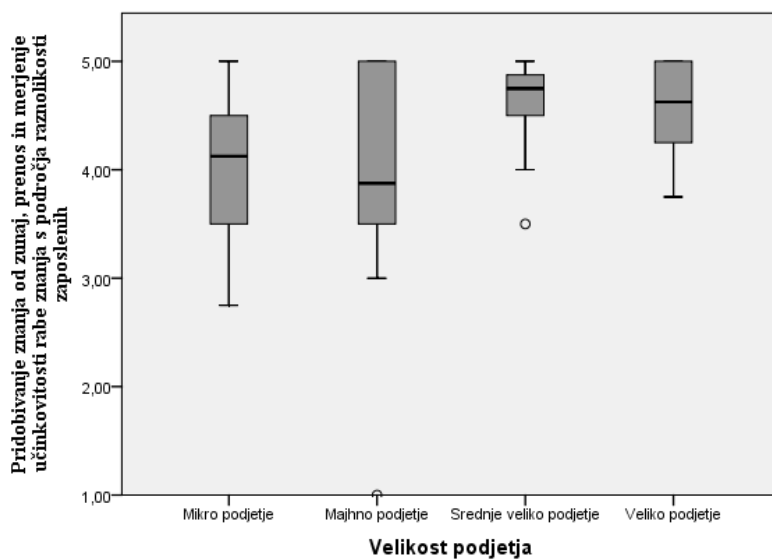
statistično pomembno ne razlikuje pri »pridobivanju znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegovi uporabnosti« ($H = 5,486$; $P = 0,139$).

Tabela 16. Rezultat Kruskal-Wallis testa spremenljivk s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj glede na velikost podjetja

		N	Povprečni rang	H	P
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja	Mikro podjetje	28	28,70	10,094	0,018
	Majhno podjetje	14	31,64		
	Srednje veliko podjetje	19	45,00		
	Veliko podjetje	10	45,45		
	Skupaj	71			
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost	Mikro podjetje	28	34,70	5,486	0,139
	Majhno podjetje	14	27,00		
	Srednje veliko podjetje	19	39,63		
	Veliko podjetje	10	45,35		
	Skupaj	71			

N = število H = vrednost Kruskal-Wallisovega preizkusa P = statistična značilnost

Razpršenost odgovorov anketiranih pri spremenljivki »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« glede na velikost podjetja je razvidna iz Slike 7.



Slika 7. Razpršenost odgovorov anketiranih pri spremenljivki »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« glede na velikost podjetja

3.3.4 Povezanost ciljev in strategij ter načrtovanja in izvedb usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih

S Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom smo preverili normalnost porazdelitve podatkov. Ugotovili smo (Tabela 17), da spremenljivke niso normalno porazdeljene ($p < 0,05$).

Tabela 17. Test normalnosti porazdelitve podatkov

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Vrednost	df	P	Vrednost	df	P
Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih	0,135	71	0,000	0,831	71	0,000
Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih	0,159	71	0,000	0,834	71	0,000
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja	0,181	71	0,000	0,851	71	0,000
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost	0,117	71	0,017	0,961	71	0,028

Povezanost ciljev in strategij ter načrtovanja in izvedb usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih smo izvedli s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije. Iz Tabele 18 je razvidno, da med spremenljivkami s področja ciljev in strategij ter načrtovanja in izvedb usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih obstajata pozitivna in srednje močna povezanost (p med 0,468 in 0,794).

Najmanjša pozitivna povezanost je med »pridobivanjem znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegovo uporabnostjo« in med

»odnosom do raznolikosti zaposlenih in uporabo ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« ($p = 0,468$).

Največja pozitivna povezanost je med »pridobivanjem znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegovo uporabnostjo« in med »načrtovanjem, spremljanjem, analizo in poročanjem o raznolikosti zaposlenih« ($p = 0,794$).

Tabela 18. Povezanost ciljev in strategij ter načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih

		Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih	Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja	Spearmanov koeficient korelacije (ρ) P (2-str.) N	0,634** 0,000 71	0,712** 0,000 71
Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost	Spearmanov koeficient korelacije (ρ) P (2-str.) N	0,794** 0,000 71	0,468** 0,000 71

** Korelacija je signifikantna pri 0,01 (2-str.)

3.3.5 Razlike pri posameznih trditvah glede na velikost podjetja

Da bi pridobili širši vpogled v vprašanje planiranja raznolikosti, smo podrobneje raziskali nekaj posameznih trditev, za katere smo ob pregledu akademske in strokovne literature (Tatli idr. 2005; Kreitz 2007; Daft 2007; Young, Madsen in Young 2010; Harvey in Allard 2012) ugotavljali, da so predmet večine raziskav glede menedžmenta raznolikosti. Posebej pozorni smo bili na velikost podjetja (mikro, majhno, srednje, veliko podjetje).

Tabela 19. Razlike pri posameznih trditvah glede na velikost podjetja

		N	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje ranga	H	P
Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja.	mikro podjetje	28	4,29	0,66	37,16		
	majhno podjetje	14	3,86	1,41	33,71		
	srednje veliko podjetje	19	4,21	0,79	36,00	0,301	0,960
	veliko podjetje	10	4,10	1,10	35,95		
	Skupaj	71	4,15	0,94			
V našem podjetju posloводство (uprava) redno (letno, triletno, petletno ipd.) načrtuje in opravi analizo oziroma oceno	mikro podjetje	28	3,21	1,07	30,77		
	majhno podjetje	14	3,43	1,22	35,21		
	srednje veliko podjetje	19	3,63	0,90	38,11	5,693	0,128
	veliko podjetje	10	4,10	0,99	47,75		

»se nadaljuje«

		N	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje ranga	H	P
glede	Skupaj						
menedžmenta							
raznolikosti na		71	3,49	1,07			
delovnem							
mestu.							
Poslovodstvo	mikro	28	4,04	0,88	37,55		
(uprava) ima	podjetje						
jasno vizijo, kaj v	majhno	14	3,71	0,99	31,64		
našem podjetju	podjetje						
namerava	srednje					0,961	0,811
doseči z	veliko	19	4,00	0,75	36,03		
menedžmentom	podjetje						
raznolikosti.	veliko	10	4,00	1,05	37,70		
	podjetje						
	Skupaj	71	3,96	0,89			
Za namene	mikro	28	2,68	0,98	25,93		
strateškega	podjetje						
menedžmenta	majhno	14	3,07	1,07	33,50		
raznolikosti	podjetje						
imamo na voljo	srednje					16,320	0,001
dovolj finančnih	veliko	19	3,74	0,81	46,00		
in drugih	podjetje						
sredstev.	veliko	10	3,90	0,99	48,70		
	podjetje						
	Skupaj	71	3,21	1,07			
Zahtevana	mikro	28	3,46	1,10	39,63		
znanja s	podjetje						
področja	majhno	14	2,93	1,07	30,46	2,251	0,522
raznolikosti so	podjetje						
razvidna iz	srednje	19	3,16	1,01	34,08		

»se nadaljuje«

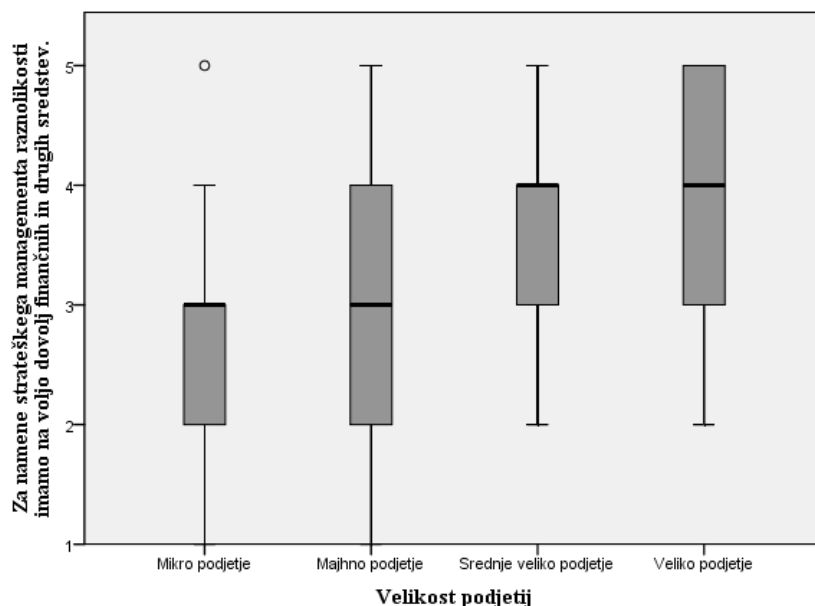
		N	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje ranga	H	P
sistemizacije dela, ki ga opravljam.	veliko podjetje						
	veliko podjetje	10	3,30	1,49	37,25		
	podjetje						
	Skupaj	71	3,25	1,13			
N – število		H- vrednost Kruskal-Wallisovega preizkusa			P- statistična značilnost		

Razlike v stopnji strinjanja na posamezne trditve glede na velikost podjetja, kjer so anketirani zaposleni, smo preverili s Kruskal-Wallisovim testom. V primeru ugotovljenih statistično pomembnih razlik smo izvedli tudi post hoc test (Dunn-Bonferroni post-hoc test), da smo ugotovili, med katerimi pari skupin anketiranih obstajajo statistično pomembne razlike v stopnji strinjanja z izbrano trditvijo.

Iz Tabele 19 je razvidno, da med anketiranimi, glede na velikost podjetja, obstajajo statistično pomembne razlike pri trditvi »Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev« (H = 16,320; df = 4; P = 0,001).

Razvidno je, da se anketirani iz velikih podjetij v povprečju najbolj strinjajo, da imajo za namene strateškega menedžmenta raznolikosti na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev (povprečje = 3,90; standardni odklon = 0,99; povprečni rang = 48,70), najmanj pa se strinjajo anketirani iz mikro podjetij (povprečje = 2,68; standardni odklon = 0,98; povprečni rang = 25,93). Pri ostalih štirih trditvah statistično značilnih razlik ni (P > 0,05).

Razpršenost strinjanja anketiranih s trditvijo »Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev« glede na velikost podjetja je razvidna iz Slike 8.



Slika 8. Razpršenost strinjanja anketiranih s trditvijo »Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev« glede na velikost podjetja

3.3.6 Obstoječa praksa in izboljšave

Anketirancem smo zastavili tudi dve opisni vprašanji odprtega tipa in prošnjo opisa dobre prakse, ki jih zaradi opisa vsebine ni mogoče umestiti med kvantitativno metodologijo. Anketiranci so lahko podali več odgovorov. Vprašanja so bila:

- S katerimi predsodki se največ srečujete v vašem poslovnem okolju?
- Kakšni so vaši predlogi za izboljšanje menedžmenta raznolikosti?
- Prosimo, navedite vsaj en primer dobre prakse s področja raznolikosti iz vašega podjetja/organizacije.

Predsodki v poslovnem okolju

Na vprašanje: »S katerimi predsodki se največ srečujete v vašem poslovnem okolju?« je odgovore podalo 49 anketirancev od 71, kar skupno znaša 69,01 % vseh anketirancev. Ostali so odgovore preskočili.

Glede na odgovore so bila izpostavljena naslednja področja: napredovanje glede na zastopanost spolov, starost, invalidi, etničnost, homofobija in predsodki do tujcev in do spolne usmerjenosti. Posamične odgovore smo ustrezno kodirali in jih tematsko strnili v smiselne celote. Največ predsodkov je do staranja in do starejših zaposlenih, zastopanosti spolov na delovnem mestu, predvsem do žensk in invalidov.

Ženske na delovnem mestu

Predsodke do uveljavljanja ženskega spola na delovnem mestu je omenilo sedem respondentov, in sicer, da je v poslovnih okoljih še vedno prisoten neenakopraven pogled na delo žensk, kar je zlasti opazno z napredovanjem po hierarhični lestvici. Anketiranci ugotavljajo, da ženske na najvišjih vodstvenih položajih še vedno niso splošno sprejete, predsodki do ženskih vodij so opazni tudi/predvsem pri dobaviteljih. Moški spol je v poslovnem svetu bolj cenjen in se lažje uveljavlja.

Predsodki do spolne usmerjenosti

Predsodke glede spolne usmerjenosti, odnosa do homoseksualnosti, homofobije ter predsodkov do LGBT oseb navaja šest anketirancev.

Generacijska raznolikost na delovnem mestu in predsodki do starejših delavcev

Ta predsodek izpostavi trinajst anketirancev – bodisi samostojno bodisi kot del izpostavljenih tem. V zvezi z mlajšimi generacijami se omenjata pomanjkanje delovnih navad in nepotrpežljivost. V zvezi s starejšimi zaposlenimi se omenjajo »staranje«, »čakanje na upokožitev«, »starizem«,

anketiranci pa so podali naslednje predsodke, ki so opaženi v njihovih poslovnih okoljih: dvom o učinkovitosti pri delu, pomanjkanje znanja in veščin pri uporabi sodobnih IKT, nezmožnost pridobivanja novih znanj in veščin zaposlenih tik pred upokojitvijo. Ugotavljajo tudi potrebo po medgeneracijskem sodelovanju.

Predsodki do oseb z invalidnostjo

To temo je izpostavilo devet anketirancev, predvsem predsodke zaradi manjše zmožnosti za delo, ugotovljene predsodke do oseb s posebnimi potrebami, predvsem do oseb s težavami v duševnem zdravju ter predsodke do vključenih invalidov v posamezne programe ter stigmo, da niso motivirani za delo.

Drugi predsodki na delovnem mestu – veroizpoved, tujci, marginalnost, rasa, odnosi, doseganje rezultatov

Anketiranci so navedli težave pri napredovanjih na delovnem mestu, doseganje norme kot edino merilo za ohranitev delovnega mesta, predsodke v zvezi z vero, nacionalno pripadnostjo, tujci, ekonomsko, kulturno in spolno diskriminacijo. Ugotavljajo se:

- predsodki do izbranih kandidatov in dvom v zaupanje v enakovredno obravnavo kljub odprtim in enakovrednim možnostim za vse, ki izpolnjujejo pogoje;
- predsodek, da je sodelavec, ki ne zmore dosegati postavljene norme, slab človek in da ne sodi v njihov kolektiv;
- veroizpoved, homofobija in nestrpnost zaradi nacionalne pripadnosti, predsodki do tujcev iz določenih geografskih okolij, na podlagi ras;
- marginalnost, neenakovrednost in s tem pogojen občutek manjvrednosti ter vprašanje etike;
- neznanje in strah pred vsem drugačnim;
- prednost domačim pred tujim;

- predsodki do strokovne usposobljenosti (zdravstvena stroka) – razlikovanje med zdravstvenimi sodelavci in preostalimi.

Dvanajst respondentov je podalo spodbudne odgovore, kar kaže, da so v njihovih poslovnih okoljih že osveščeni oziroma se trudijo doseči pozitivne spremembe. Nekateri so navedli, da se s predsodki v svojem okolju ne srečujejo ali pa da spoštujejo načelo vključenosti. En anketiranec je podal pobudo glede pomena delovanja nevladnih organizacij. En anketiranec je kot razlog navedel, da je edini zaposleni. En anketiranec pa je podal izkušnje s soočanjem z ekonomsko, spolno in kulturno diskriminacijo ter premagovanjem raznih predsodkov pri najranljivejši populaciji, to so otroci in mladostniki, pri čemer je njihov poudarek na strokovnosti, ozaveščenosti in ustreznih kompetencah pri delu z otroki in mladostniki. Prednost dajejo izobraževanju in usposabljanju, osveščanju ter krepijo solidarnost, strpnost in medkulturnost med vsemi člani in članicami.

Predlogi za izboljšanje menedžmenta raznolikosti

Anketirance smo zaprosili za predloge za izboljšanje menedžmenta raznolikosti. Odgovore je podalo 48 anketirancev (67,60 %), 23 anketirancev (32,40 %) pa je odgovor na to vprašanje preskočilo. Odgovore smo tematsko razvrstili na tri področja – poslovodstvo, kadri in izobraževanja ter sistemska urejenost.

Tabela 20. Predlogi za izboljšanje menedžmenta raznolikosti

Poslovodstvo:	kadri in izobraževanja:	Sistemska urejenost:
– vključitev menedžmenta raznolikosti pri planiranju vizije, strategije in ciljev merjenje izidov, – merljivi in primerljivi cilji in naloge – poslovanje z zgledom, – strateško planiranje raznolike sestave org. enot, – dobra komunikacija in povratne informacije, – načrtovana finančna podpora za sistematično vpeljavo raznolikosti v organizacijsko kulturo organizacij in v vse akte organizacije, – vpeljava načela raznolikosti tudi pri delu s poslovnimi partnerji in ostalimi zunanjimi deležniki, – razumeti in ponotranjiti jo morajo vsi zaposleni, – ničelna toleranca do diskriminacije, – priprava strateškega načrta za vpeljavo raznolikosti, – načrtovanje in izvajanje rednih dejavnosti na ravni celotne organizacije, – celovito – sistemsko razmišljanje, – sodelovanje vseh zaposlenih pri oblikovanju strategije, izvajanju aktivnosti in vrednotenju koristi upoštevanja raznolikosti, – vključevanje deprivilegiranih v menedžerske strukture,	– ciljno naravnana interna usposabljanja in izobraževanja ter načrtovanje aktivnosti po skupinah za sprejemanje raznolikosti, – uvedba mentorstva, – ozaveščanje, delavnice, informiranje, usposabljanje, aktivnosti, predavanja, izobraževanja, spletnarji, pogovori, izmenjave mnenj in izkušenj, razprave o primerih nestrpnosti, – ozaveščenost in izobraževanje tudi za srednji menedžment (npr. vodje org. enot), – primer teme: planirano izobraževanje o vključevanju vidika enakosti spolov v politike, izobraževanja z namenom razbijanja različnih tabujev, predsodkov, pristranosti,	– vladne spodbude za podjetja z dokazanimi izkušnjami pri spodbujanju raznolikosti, ki vsako leto dokazujejo napredek, – javne razprave, – delavnice in usposabljanja na sistemski ravni s praktičnimi primeri dobre prakse, – ozaveščanje, – javno, sistemsko, – pojavljanje in širjenje te zavesti tudi po ostalih regijah Slovenije.

Poslovodstvo:	kadri in izobraževanja:	Sistemska urejenost:
– vlaganje v razumevanje raznolikosti vseh vrst, – vodenje naj opravlja oseba, ki je za to usposobljena, odprta za spremembe, brez predsodkov in ki se konkretno posveča odnosom znotraj organizacije, – redni pregledi in namensko ustvarjen tim, – redna srečevanja zaposlenih in poslovodstva.	– primeri dobre prakse, – izobraževanja in usposabljanja o splošni raznolikosti in vključenosti, – večji poudarek na sposobnostih, in ne na uradni izobrazbi, – zaposlovanje posameznikov z različnimi znanji, sposobnostmi in veščinami, – strateško planiranje raznolike sestave org. enot, – ozaveščanje vseh zaposlenih.	

Primeri dobrih praks

Anketirance smo zaprosili tudi za navedbo vsaj enega primera dobre prakse, ob predpostavki, da raznolikost poznajo in jo tudi razumejo. Primere je podalo 48 anketirancev od 71 (67,60 %). Odgovori so ustrezno kodirani. Številka je nekoliko nižja, saj smo upoštevali, da so nekateri anketiranci navajali vsebinsko podobne ali celo enake odgovore.

Tabela 21. Dobre prakse

Z. št.	Primeri dobrih praks
1	Sestava mešanih timov glede na spol, starost, strokovne nazive za različne naloge.
2	Spodbujevalna politika nagrajevanja za dosežene uspehe.
3	Vključujoča organizacijska kultura in mentorstvo z namenom zagotavljanja priložnosti za vključitev in napredovanje na delovnem mestu, tudi s podporo supervizije.
4	Učenje slovenskega jezika za tujce.
5	Zagotavljanje pogojev za usklajevanje službe in družinskega življenja (delo od doma, gibljiv delovni čas ...).
6	Certifikat LGBT prijazno in ustvarjanje pozitivne in vključujoče organizacijske klime znotraj delovnega okolja ter ozaveščanje o LGBT z ustreznimi izobraževanji ter s prenosom pridobljenega znanja in veščin na ostale zaposlene.
7	Akcijski načrt Enakost spolov (za obdobje od 2019 do 2022) za vključujočo družbo vseh spolov.
8	Zaposlovanje invalidov v skladu s kvotnim sistemom zaposlovanja.
9	Spodbujanje doseganja enakosti spolov v NVO sektorju, kjer prevladuje ženski spol.
10	Zaposlovanje starejših delavcev.
11	Mentorska shema starejši in z izkušnjami – mladi in obratno.
12	Delo s prostovoljci – ob upoštevanju različnih spolnih usmeritev, verskih in političnih prepričanj, kultur, potreb, želja ipd.
13	Praksa in študentsko delo tujih študentov, ki s seboj prinašajo raznolikost – učenje strpnosti in prilagajanja.
14	Vključenost raznolikosti v poslovno politiko – štejejo tako poslovni partnerji, kupci, dobavitelji kot tudi naši zaposleni.
15	Osveščanje z razbijanjem stereotipov.
16	Učenje enostavne znakovne abecede mentorjev za delo in komunikacijo z zaposlenimi gluhi in invalidi.
17	Raznoliko zaposlovanje – različne narodnosti, veroizpovedi ter spolnih usmeritev.
18	Medgeneracijsko sodelovanje, delavnice, projekti.
19	Mehko odpuščanje.

»se nadaljuje«

Z. št.	Primeri dobrih praks
20	Izobraževanja in udejstvovanja na mednarodnih aktivnostih na temo vzgoje strpnosti, vključevanja in sprejemanja, solidarnosti z namenom posredovanja znanja mladinskim delavcem iz domačih in tujih okolij ter prenos znanja in spodbud na otroke in mlade (interaktivno in v obliki taborov) k vključevanju, sprejemanju, solidarnosti ter strpnosti.
21	Certifikat družini prijazno podjetje; ženske imajo vse ugodnosti pri rojstvu otroka, prvi šolski dan, podaljšan porodniški dopust, skrajšan delovni čas po nastopu na delo po porodniškem dopustu; upoštevanje potreb po varstvu otrok pri načrtovanju tedenskih aktivnosti.
22	Objava prispevkov o raznolikih skupinah znotraj delovnega okolja.
23	Upoštevanje obeh spolov pri predlogih priznanj in nagrad.
24	Program nasledstvenega in vzajemnega mentorstva.
25	Redna analiza plačnih razlik med spoloma.
26	Skrb za raznolikost na področju vodenja.
27	Organizacija brezplačnega varstva otrok na delovnem mestu.
28	Različne diete za zaposlene glede na njihova prepričanja.
29	Zaposlovanje ne glede na prepričanja, starost, spol, omejitve ipd. Zaposlovanje glede na potencial posameznika, ne glede na ostale specifične raznolikosti.
30	Spolno nevtralne prijave na delovno mesto.
31	Spoštovanje različnih spolnih usmeritev.
32	»Talent-pool«.
33	»Age-management« (menedžment starajočih se zaposlenih).
34	Trajnostna skrb za okolje.
35	Vlaganje v znanje tujih jezikov.
36	Tim za vodenje raznolikosti v sestavi članov vodstva, kakovosti, predstavnikov zaposlenih in kadrov.
37	Prilagajanje in upoštevanje kulturne raznolikosti (prazniki, urniki, prilagojeni procesi dela).
38	Medgeneracijske delavnice.
39	Zaposlovanje vseh generacij.

3.4 Preverjanje hipotez

Za namen empirične raziskave smo oblikovali dve hipotezi, in sicer:

- H1: Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.
- H2: Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja.

Analiza hipoteze H1

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

V del učinkovitega vsakdanjega menedžmenta 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; Harvey in Allard 2012). Predpostavljali smo, da imajo v izbranih organizacijah, glede na to, da so podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.), zagotavljanje raznolikosti zaposlenih integrirano v politiko podjetja.

Pred preverjanjem hipoteze H1 smo s Kolmogorov-Smirnovim testom ugotovili, da spremenljivka »Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja« ni normalno porazdeljena ($P = 0,000$). Podatki so prikazani v Tabeli 21.

Tabela 22. Test normalne porazdelitve

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Vrednost	df	P	Vrednost	df	P
Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja.	,239	71	,000	,788	71	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Hipotezo H1 smo preverili z z-preiskusom za delež (binomski test).

Iz Tabele 23 je razvidno, da se s to trditvijo strinja 80,3 % (57) anketiranih, ne

strinja pa se 19,7 % (14) anketiranih – razlika je statistično značilna ($P = 0,000$).

Ugotovitev: Hipotezo H1 sprejmemo.

Tabela 23. Z-preiskus 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	0,000
	Skupina 2	> 3	57	0,803		
	Skupaj		71	1,000		

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

Raziskava Kosijeve, Nastava in Dolenca (2012), izvedena leta 2012 na vzorcu 318 srednje velikih in velikih organizacijah v Sloveniji, je pokazala, da se v več kot polovici organizacij menedžment še ni udeležil usposabljanj in izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti. Med drugim pa je ta raziskava pokazala, da se je menedžment v organizacijah, ki so del večnacionalne organizacije, v večji meri že udeležil usposabljanj in izobraževanj na področju zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti. V naš vzorec raziskave so vključene organizacije, ki so podpisnice Listine raznolikosti Slovenija, zato smo predpostavljali, da so se pooblašcene osebe za menedžment raznolikosti v izbranih organizacijah že udeležile usposabljanj na področju zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti.

Med usposabljanja in izobraževanja na področju zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti štejemo izobraževanja in usposabljanja na temo splošne raznolikosti in ozaveščenosti, o obravnavanju sporov/nadlegovanj, o dostojanstvu na delovnem mestu, o protidiskriminaciji, treninge občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in čutenju med zaposlenimi ter ozaveščanje o zakonodaji v zvezi s prepovedjo diskriminacije in nadlegovanja

na delovnem mestu ipd. (Stuber 2012).

Pred preverjanjem hipoteze H2 smo s Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom ugotovili, da spremenljivka »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« ni normalno porazdeljena ($P = 0,000$) – Tabela 24.

Tabela 24. Test normalne porazdelitve

	Kolmogorov-Smirnov test			Shapiro-Wilkov test		
	Vrednost	df	p	Vrednost	df	p
Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.	0,202	71	0,000	0,904	71	0,000

Hipotezo H2 smo preverili s Kruskal-Wallisovim testom in Post-Hoc testom. Preverili smo, 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.

Iz Tabele 25 je razvidno, da se stopnja strinjanja s trditvijo »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« statistično značilno razlikuje glede na velikost podjetja, kjer so anketirani zaposleni ($P = 0,006$).

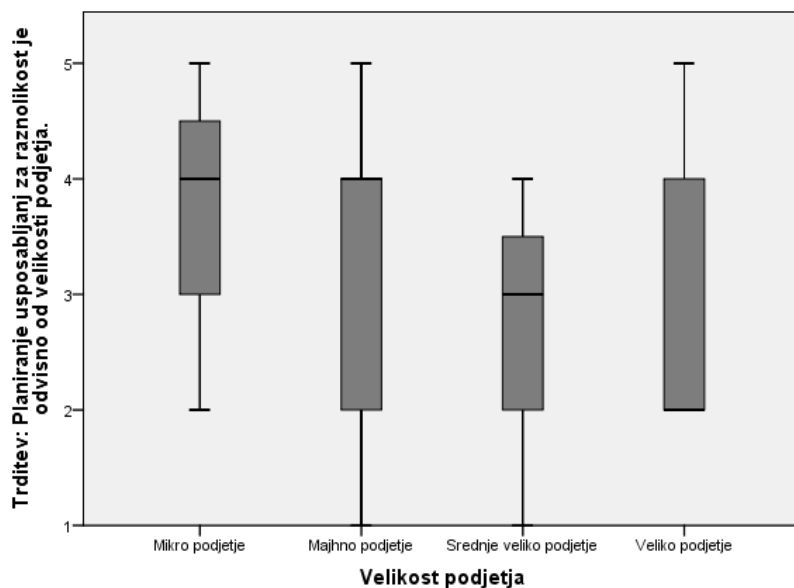
Ugotovitev: Hipotezo H2 sprejmemo.

Tabela 25. 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 usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.	A: mikro podjetje	28	44,95	3,86	4,00	0,006	
	B: majhno podjetje	14	37,82	3,43	4,00		
	C: srednje veliko podjetje	19	27,18	2,89	3,00		A
	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 ($p < 0,05$).

Razpršenost strinjanja anketiranih s trditvijo glede na velikost podjetja »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« je razvidna iz Slike 9.



Slika 9. Razpršenost strinjanja anketiranih s trditvijo glede na velikost podjetja

Razvidno je (Tabela 26), da obstajajo statistično značilne razlike med anketiranimi, zaposlenimi v mikro in velikimi podjetji ($p = 0,007$), ter med zaposlenimi v mikro in srednje velikih podjetjih ($p = 0,003$). Ugotavljamo (Tabela 25), da se anketirani, ki so zaposleni v mikro podjetju, v povprečju bolj strinjajo s to trditvijo kot anketirani, ki so zaposleni v srednje velikem in velikem podjetju, kar kaže na to, da imajo srednje velika in velika podjetja to bolj urejeno kot mikro podjetja.

Tabela 26. Planiranje usposabljanj in izobraževanj je odvisno od velikosti podjetja – razlike

	Testna statistika	Standardna napaka	Standardna testna statistika	p
Veliko podjetje – srednje veliko podjetje	2,034	7,779	0,261	0,794
Veliko podjetje – majhno podjetje	12,671	8,244	1,537	0,124
Veliko podjetje – mikro podjetje	19,796	7,335	2,699	0,007
Srednje veliko podjetje – majhno podjetje	10,637	7,013	1,517	0,129
Srednje veliko podjetje – mikro podjetje	17,762	5,918	3,001	0,003
Majhno podjetje – mikro podjetje	7,125	6,518	1,093	0,274

3.5 Povzetek empiričnih ugotovitev

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.

Za spletno raziskavo smo uporabili delno modificiran vprašalnik, ki so ga leta 2012 prvotno oblikovali Kosi, Nastav in Dolenc (2012), in ga dopolnili z vprašanji, ki so vezana na Listino raznolikosti Slovenija (b. l.), obenem pa njihovi odgovori dajejo uvid o področju raziskovalnega problema. Anketo smo izvedli s pomočjo aplikacije 1ka, 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.

V nalogi smo najprej analizirali demografske podatke o organizacijah. Ugotovili smo, da je največ anketirancev zaposlenih v drugih dejavnostih (33,8 %), v enakem obsegu jim sledijo anketiranci iz zdravstva (12,7 %) in izobraževanja (12,7 %), ostale dejavnosti pa so zastopane v mnogo manjšem obsegu. V raziskavi ni sodeloval nihče iz dejavnosti gradbeništva, dejavnosti gostinstva in dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro.

Prevladujoči statusni obliki organizacij sta družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o., 40,8 %) in zavod (35,2 %). Ostale oblike zavzemajo manjši delež. Največ anketirancev se je opredelilo, da so zaposleni v mikro podjetjih in organizacijah (39,4 %). Sledijo srednje velika podjetja (26,8 %), majhna podjetja (19,7 %) in velika podjetja (14,1 %). 76,1 % vseh oseb, ki so sodelovale v raziskavi, je ženskega spola (54 oseb), 23,9 % pa moškega (17 oseb). Ta podatek nam tudi pove, da se s področjem raznolikosti v organizaciji večinoma ukvarjajo ženske (več kot trikrat večja udeležba ženskega spola kot moškega). Starost anketirancev je zelo razgibana, saj je bil najmlajši anketiranec oziroma anketiranka v času poročanja star-a 24 let, najstarejši oz. najstarejša pa 63 let. Z izjemo skupine, kjer se starost giblje med 21 in 30 let, v kateri sta dva anketiranca oziroma anketiranki, pa je število anketiranih med ostalimi starostnimi skupinami približno enako porazdeljeno. Več kot polovica anketirancev in anketirank (54,9 %) ima univerzitetno izobrazbo, sledijo specializacija ali magisterij (26,8 %), višja ali visoka izobrazba (11,3 %) in doktorat (5,6 %). Srednješolsko izobrazbo ali manj ima le 1,4 % anketirancev oz. anketirank. 47,9 % anketirancev zaseda odločevalsko oziroma vršno funkcijo (direktor, izvršni direktor, predsednik družbe), 15,5 % je kadrovske strokovnjakov, 1,4 % so skrbniki kakovosti, 35,2

% pa prihaja iz srednjega menedžmenta (vodje oddelkov, timov, projektni menedžerji ipd.).

Na vprašanje, kam je menedžment raznolikosti umeščen znotraj njihovih organizacij, je bil največji delež odgovorov za vršni menedžment (52,1 %), sledilo je kadrovsko področje (23,9%), kakovost (15,5 %) ter ostalo (8,5 %). Posebej oblikovan tim za vodenje raznolikosti ima 33,8 % sodelujočih podjetij in drugih organizacij. 66,2 % anketirancev pa se je opredelilo, da so za to področje neposredno sami odgovorni za njegovo izvajanje.

Letnica podpisa Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) je dala vpogled, kako poteka pristop k vključevanju raznolikosti, planiranju, doseganju zastavljenih ciljev in strategij ter pomenu za njeno uveljavljanje. V letu 2017 je k podpisu Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) pristopilo 21 organizacij, v letu 2018 je pristopilo 32 organizacij, v letu 2019 pa se je število spet nekoliko zmanjšalo, saj je k podpisu Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) pristopilo 19 organizacij.

Na vprašanje, ali dosledno izvajajo politiko raznolikosti v zvezi z zastopanostjo v organih poslovanja ali upravljanja družbe glede na spol, starost, izobrazbo in poklicne izkušnje, je večina anketiranih (66; 93,0 %) podalo pritrdilen odgovor.

Pri trditvah, povezanih s cilji in strategijami planiranja raznolikosti v organizacijah, smo želeli raziskati, 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. Postavljenih je bilo 19 trditev, anketiranci pa so imeli na razpolago 5-stopenjsko Likertovo lestvico z naslednjimi odgovori: (1) popolnoma ne velja, (2) ne velja, (3) nevtrarno, (4) velja in (5) popolnoma velja. Izidi raziskave so pokazali, da so se anketirani v povprečju najbolj strinjali s trditvijo, da si poslovodstvo prizadeva ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje ($M = 4,48$, $SD = 0,79$) ter možnost

prožnega delovnega časa in delo od doma ($M = 4,30$, $SD = 0,87$). Sledijo uvajanje raznolikosti na naraven način ($M = 4,35$, $SD = 0,85$), vključevanje raznolikosti kot vrednote v politiko podjetja ($M = 4,20$, $SD = 0,92$) ter upoštevanje talentov, znanj, veščin in izobrazbe pri sestavi raznolikih timov ter integriranje raznolikosti v politiko podjetja ($M = 4,15$, $SD = 0,94$), kar kaže na to, da posloводства skušajo upoštevati potrebe, pogoje in zmožnosti svojih zaposlenih glede na okoliščine in potrebe znotraj svojih podjetij in drugih organizacij. Najmanj pa so se strinjali, da imajo izdelan strateški načrt za raznolikost ($M = 3,14$, $SD = 1,16$), da razpolagajo z dovolj finančnimi in drugimi sredstvi za izvajanje strateškega menedžmenta raznolikosti ($M = 3,21$, $SD = 1,07$), da so njihovi dosežki na področju raznolikosti opisani v letnih poročilih ($M = 3,35$, $SD = 1,23$) in da posloводство redno načrtuje, izvaja in analizira oceno na področju menedžmenta raznolikosti ($M = 3,49$, $SD = 1,07$), redno spremlja raznolikost zaposlenih glede na smotre in cilje podjetja ($M = 3,56$, $SD = 1,05$) in se sproti seznanja s pomembnimi vprašanji glede raznolikosti zaposlenih. Nekoliko višji rezultati pa so bili glede načrtovanja aktivnosti o dojemanju menedžmenta raznolikosti ($M = 3,62$, $SD = 0,99$), uvajanja neformalnih mrež za manjšinske skupine zaposlenih ($M = 3,77$, $SD = 1,04$), vizije glede skrbi za raznolikost zaposlenih ($M = 3,77$, $SD = 1,08$) in skrb za možnosti pritožb in poti razreševanja problemov ($M = 3,93$, $SD = 0,93$).

Za področje planiranja in izvedbe usposabljanj ter izobraževanj za raznolikost smo postavili naslednje trditve: (1) planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja; (2) za naše zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami organiziramo posebna usposabljanja (npr. za tujce, invalide, starše); (3) pogoji za napredovanje so jasni, znani in povezani z zahtevami delovnih mest; (4) osebje, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu, je za takšno delo primerno usposobljeno; (5) zahtevana znanja s področja raznolikosti so razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravlja anketirani; (6) za razvoj podjetja je pomembno, da zaposlujemo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost,

veroizpoved, spolno usmerjenost; (7) pomembnost izmenjave znanj med zaposlenimi različnih generacij; (8) oblikovana kultura mentorstva znotraj podjetja oziroma organizacije in (9) mentorji imajo zagotovljena ustrezna usposabljanja tudi s področja vodenja raznolikih skupin na osnovi osebnih okoliščin. Anketiranci so imeli na razpolago 5-stopenjsko Likertovo lestvico z naslednjimi odgovori: (1) popolnoma ne velja, (2) ne velja, (3) nevtrarno, (4) velja in (5) popolnoma velja. S trditvami, povezanimi z načrtovanjem in izvedbo usposabljanj za raznolikost, smo ugotovili, da so se anketirani v povprečju najbolj strinjali, da je za razvoj podjetja pomembno, da zaposlujejo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost ($M = 4,51$; $SD = 0,79$), pomembnost izmenjave informacij med različnimi generacijami ($M = 4,34$, $SD = 0,89$), kulturo mentorstva ($M = 4,14$, $SD = 0,96$) ter jasne pogoje za napredovanje ($M = 4,00$, $SD = 0,91$). Najmanj pa so se strinjali, da so zahtevana znanja s področja raznolikosti razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljajo ($M = 3,25$; $SD = 1,13$), da je planiranje odvisno od velikosti podjetja in da so znotraj podjetij in drugih organizacij organizirana posebna usposabljanja za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami, kot so tujci, invalidi in starši. 56,3 % (40) anketiranih je še podalo odgovor, da so v podjetju, kjer so zaposleni, v zadnjih treh letih tudi organizirali usposabljanje na temo raznolikosti. Najvišja udeležba usposabljanj, delavnic in izobraževanj na temo raznolikosti je bila pripisana poslovodstvu (52,5 %), 12,7 % je bilo strokovnjakov iz kadrovskega področja, 28,2 % pa je bilo mentorjev. Izpostavljene teme izobraževanj, usposabljanj in delavnic so bile povzete po priročniku Stuberja (2012, 21), ki ga ima Listina raznolikosti Slovenija (b. l.) kot poslovno orodje za razumevanje raznolikosti na svoji spletni strani, in sicer kot samostojno temo ali v sklopu drugega usposabljanja: splošne raznolikosti in ozaveščenosti, reševanje sporov na delovnem mestu/trpinčenje/nadlegovanje/usposabljanje kadrovskih strokovnjakov za razgovore, izobraževanja s področja nediskriminacije in spodbujanja enakosti, vključujoče vedenje, treningi občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju

in spoštovanju razlik med zaposlenimi, kakovostno staranje in medgeneracijsko sodelovanje, invalidnost, etničnost, vera, LGBT, predsodki in nezavedna pristranost ter usposabljanja po njihovem izboru. Možno je bilo podati več odgovorov hkrati. Največ anketiranih (50, 70,4 %) je podalo mnenje, da so se udeležili usposabljanj s področja splošne raznolikosti in ozaveščenosti. Najmanj anketiranih (2; 2,68 %) pa je menilo, da so se udeležili usposabljanj s področij vere, vpliva kulture na sestavo raznolikih timov, varstva podatkov, vodenja timov ali pa izbora niso opredelili.

Zaradi razpršenosti odgovorov v obeh vprašalnikih (*cilji in strategije* ter *planiranje in izvedba usposabljanj ter izobraževanj za raznolikost*) smo izbrali posamezne trditve, pri katerih smo skušali ugotoviti, ali je velikost podjetja pomembna za njihovo udeležanje, in trditve, ki bi morda lahko osvetlile tudi zavzetost poslovojestev, da (1) se raznolikost integrira v politiko (cilje in strategije) podjetja, (2) da poslovodstvo načrtuje in opravi analizo menedžmenta raznolikosti, (3) da ima poslovodstvo jasno vizijo, kaj namerava doseči z menedžmentom raznolikosti, (4) da je na voljo dovolj finančnih sredstev za namene strateškega menedžmenta in (5) da so znanja s področja raznolikosti razvidna tudi iz sistemiziranega delovnega mesta za strokovnjake, ki se s tem področjem ukvarjajo znotraj teh podjetij in drugih organizacij. Izidi raziskave so pokazali, da obstajajo statistično pomembne razlike pri četrti trditvi, kjer nas zanima, ali se anketiranci strinjajo, da imajo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev za namene strateškega menedžmenta. S to trditvijo so se v povprečju najbolj strinjali anketirani iz velikih podjetij (povprečje = 3,90, SD = 0,99), najmanj pa so se strinjali anketiranci iz mikro podjetij (povprečje = 2,68, SD = 0,98). Pri vseh ostalih štirih trditvah statistično značilnih razlik glede na velikost podjetja nismo ugotovili ($P > 0,05$).

Zanimala nas je tudi povezanost obeh področij – povezanost ciljev in strategij ter načrtovanje in izvedba usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih, s faktorsko analizo pa smo skušali ugotoviti, ali smo s

spremenljivkami v posameznih vprašalnikih dejansko preverjali področji, ki smo si ju zamislili s sestavo obeh vprašalnikov. S pomočjo faktorske analize smo pri obeh vprašalnikih določili skupne faktorje, ki skušajo pojasniti povezave med (večjim) številom spremenljivk, in faktorje, ki predstavljajo skupne razsežnosti. Pri prvem vprašalniku smo pustili vse spremenljivke, pri drugem pa smo izločili eno spremenljivko (Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja, saj je bila KMO komaj 0,163). Pri »ciljih in strategijah« smo dobili dva faktorja, ki skupaj pojasnita 60,538 % variabilnosti merljivih spremenljivk in smo ju poimenovali »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« in »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih«. Pri faktorju »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« ima najvišjo utež spremenljivka »V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno načrtuje in spremlja raznolikost zaposlenih z vidika izpolnjevanja smotrov in ciljev« (z vrednostjo 0,793), najnižjo utež pa spremenljivka »V viziji našega podjetja je navedena skrb za raznolikost zaposlenih sodelavcev« (z vrednostjo 0,610). Pri faktorju »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« pa ima najvišjo utež spremenljivka »V našem podjetju zaposlenim omogočamo prilagodljiv delovni čas ali delo od doma (če narava dela to omogoča)« (z vrednostjo 0,822), najnižjo utež pa ima spremenljivka »Poslovodstvo (uprava) ima jasno vizijo, kaj v našem podjetju namerava doseči z menedžmentom raznolikosti« (z vrednostjo 0,606). Ugotovili smo, da anketirani v povprečju »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« ($M = 4,24 \pm 0,72$) bolje ocenjujejo kot »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« ($M = 3,62 \pm 0,82$). Nadaljnje ugotovitve so bile, da se mnenje anketiranih statistično pomembno razlikuje glede na velikost organizacije, v kateri so zaposleni. Pri prvem faktorju – »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« ($H = 9,482$; $P = 0,024$) – »Načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih« je po mnenju

anketiranih v velikem podjetju statistično pomembno višje kot v mikro in majhnem podjetju. Mnenje anketiranih pa se statistično pomembno ne razlikuje pri drugem faktorju – »Odnos do raznolikosti zaposlenih in uporaba ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« ($H = 1,513$; $P = 0,679$).

Pri drugem vprašalniku smo ravno tako dobili dva faktorja, ki skupaj pojasnita 58,186 % variabilnosti merljivih spremenljivk, poimenovali pa smo ju »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« in »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost«. S faktorjem »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« je najbolj povezana spremenljivka »Za razvoj našega podjetja je pomembno, da zaposluje posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost« (z vrednostjo uteži 0,913), najmanj pa spremenljivka »V našem podjetju imamo oblikovano kulturo mentorstva« (z vrednostjo uteži 0,610). Z drugim faktorjem »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost« je najbolj povezana spremenljivka »Zahtevana znanja s področja raznolikosti so razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljam« (z vrednostjo uteži 0,713), najmanj pa ima spremenljivka »Osebe, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu, je za takšno delo primerno usposobljeno« (z vrednostjo uteži 0,616). Ugotovili smo tudi, da anketirani v povprečju »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja« ($M = 4,25 \pm 0,76$) bolje ocenjujejo kot »Pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegova uporabnost« ($M = 3,60 \pm 0,80$). V nadaljevanju smo preverjali, ali se mnenje anketiranih s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj statistično pomembno razlikuje glede na velikost organizacije, kjer so zaposleni. Ugotovljeno je bilo, da se mnenje anketiranih

statistično pomembno razlikuje pri »pridobivanju znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenosu in merjenju učinkovitosti uporabnosti znanja« ($H = 10,094$; $P = 0,018$) – »Pridobivanje znanja od zunaj, prenos in merjenje učinkovitosti rabe znanja s področja raznolikosti zaposlenih« je po mnenju anketiranih v velikem podjetju statistično pomembno višje kot v mikro podjetju, ter da se mnenje anketiranih statistično pomembno ne razlikuje pri »Pridobivanju znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegovi uporabnosti« ($H = 5,486$; $P = 0,139$).

Glede povezanosti obeh vprašalnikov smo ugotovili, da med spremenljivkami s področja ciljev in strategij ter spremenljivkami s področja načrtovanja in izvedbe usposabljanj in izobraževanj s področja raznolikosti zaposlenih obstaja pozitivna in srednje močna povezanost (p med $0,468$ in $0,794$). Najmanjša pozitivna povezanost je med »Pridobivanjem znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegovo uporabnostjo« in med »odnosom do raznolikosti zaposlenih in uporabo ukrepov s področja raznolikosti zaposlenih« ($p = 0,468$). Največja pozitivna povezanost pa je med »Pridobivanjem znanja s področja raznolikosti zaposlenih znotraj organizacije in njegovo uporabnostjo« in med »načrtovanjem, spremljanjem, analizo in poročanjem o raznolikosti zaposlenih« ($p = 0,794$).

Na odprto vprašanje, s katerimi predsodki se anketiranci srečujejo znotraj njihovega poslovnega okolja, so anketiranci v največji meri izpostavljali težave pri napredovanju glede na zastopanost spolov, starost, invalide, etničnost, homofobijo, predsodke do tujcev in predsodke do LGBT oseb. Anketiranci ugotavljajo, da je v poslovnih okoljih še vedno prisoten neenakopraven pogled na delo žensk, kar je zlasti opazno z vzpenjanjem po hierarhični lestvici. Ženske na najvišjih vodstvenih položajih še vedno niso splošno sprejete, predsodki do ženskih vodij so opazni tudi/predvsem pri dobaviteljih. Moški spol je v poslovnem svetu bolj cenjen in se še vedno lažje uveljavlja.

Pri starejših delavcih so predsodki izraženi kot dvomi o učinkovitosti pri

doseganju rezultatov pri delu, pomanjkanju znanja pri uporabi sodobnih tehnologij in kot nezmožnost pridobivanja novih znanj zaposlenih tik pred upokojitvijo. Ugotavljajo pa tudi potrebo po medgeneracijskem sodelovanju.

Predsodke do invalidov in invalidnosti je izpostavilo devet anketirancev. Ugotavljajo, da se ti pojavljajo predvsem zaradi nerazumevanja ugotavljanja dejanskih zmožnosti invalidne osebe na delovnem mestu ter predsodek do posameznikov, ki imajo težave v duševnem zdravju.

Dvanajst respondentov je podalo spodbudne odgovore, kar kaže, da so v njihovih poslovnih okoljih že osveščeni oziroma se trudijo doseči pozitivne spremembe. Nekateri so navedli, da se s predsodki v svojem okolju ne srečujejo ali pa da spoštujejo načelo vključenosti.

Predloge za izboljšanje menedžmenta raznolikosti je podalo 48 anketirancev (67,60 %). Povzeto po njihovih navedbah je za integracijo raznolikosti pomembno, da postane del kulture podjetja. Njena vpeljava naj bi po mnenju anketirancev potekala načrtno, strateško ter ob ustrezni finančni podpori, z vrha navzdol in naj bi bila vključena v vse temeljne akte. Cilji naj bi bili uresničljivi in merljivi. Pomembno je razumevanje ničelne tolerance do diskriminacije in predsodkov, to pa lahko podjetje doseže le ob vodenju z zgledom ter odprto komunikacijo, povratnimi informacijami, ustreznimi izobraževanji in osveščanjem. Pomembno je stalno izobraževanje in podpora vodstva kot tudi ozaveščanje, usposabljanje, javna razprava, delavnice s praktičnimi primeri dobre prakse, in to tako znotraj podjetja kot tudi sistemsko, javno. Anketiranci menijo, da je to pogoj za razumevanje in ponotranjenje raznolikosti.

Anketirance smo zaprosili tudi za navedbo vsaj enega primera dobre prakse, ob predpostavki, da raznolikost poznajo in jo tudi razumejo. Primere je podalo 48 anketirancev od 71 (67,60 %). Odgovori so ustrezno kodirani. Izpostavljamo najvidnejše menedžerske ukrepe: sestava mešanih timov glede na spol, starost, strokovni nazivi za različne naloge; spodbujevalna politika

nagrajevanja za dosežene uspehe; vključujoča kultura in mentorstvo z namenom zagotavljanja priložnosti za vključitev in napredovanje na delovnem mestu; učenje slovenskega jezika za tujce; zagotavljanje pogojev za usklajevanje službe in družinskega življenja (delo od doma, gibljiv delovni čas ...); certifikat LGBT prijazno; akcijski načrt enakost spolov; zaposlovanje invalidov v skladu s kvotnim sistemom zaposlovanja; zaposlovanje starejših delavcev; mentorska shema starejši in z izkušnjami – mladi in obratno; vključenost raznolikosti v poslovno politiko; osveščanje z razbijanjem stereotipov; učenje enostavne znakovne abecede mentorjev za delo in komunikacijo z zaposlenimi gluhih invalidi; raznoliko zaposlovanje; mehko odpuščanje; objava prispevkov o posameznih skupnostih; program nasledstvenega in vzajemnega mentorstva; redna analiza plačnih razlik med spoloma; skrb za raznolikost na področju vodenja; prepoznavanje praznikov vseh ver in s tem povezana posebna organizacija dela; različne diete za zaposlene glede na njihova prepričanja; spolno nevtralne prijave na delovno mesto; talent-pool; age-management; trajnostna skrb za okolje; vlaganje v znanje tujih jezikov; tim za vodenje raznolikosti v sestavi članov vodstva, kakovosti, predstavnikov zaposlenih in kadrov; zaposlovanje glede na potencial posameznika, ne glede na ostale specifične raznolikosti.

Pri postavitvi prve hipotetične trditve smo izhajali iz teoretičnih raziskav in študij, ki potrjujejo, da v del učinkovitega vsakdanjega menedžmenta 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; Harvey in Allard 2012). Zato smo enako predvidevali tudi za izbrane organizacije ter oblikovali hipotezo »Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja«. Z njo se je strinjalo 80,3 % anketiranih, zato smo hipotezo sprejeli.

Druga hipoteza »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« je slonela na predpostavki, da so se pooblaščen 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). 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.

Rezultati so namreč pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med anketiranimi, zaposlenimi v mikro in velikimi podjetji ($p = 0,007$), ter med zaposlenimi v mikro in srednje velikih podjetjih ($p = 0,003$). Ugotovitve kažejo, da se anketirani, ki so zaposleni v mikro podjetju, v povprečju bolj strinjajo s to trditvijo kot anketirani, ki so zaposleni v srednje velikem in velikem podjetju, kar kaže na to, da imajo srednje velika in velika podjetja to bolj urejeno kot mikro podjetja. Vendar to kaže le na njihovo sklepanje, da je načrtovanje usposabljanj za raznolikost odvisno od velikosti podjetja, ne pa, ali ta trditev glede na velikost podjetja tudi drži, saj tega v nadaljevanju nismo preverjali.

4 ZAKLJUČEK

Namen empirične raziskave je bil raziskati menedžerske ukrepe planiranja raznolikosti pri podpisnicah Listine raznolikosti, ker smo domnevali, da raznolikost najboljše poznajo in jo razvijajo skladno s svojimi potrebami in njihovo organizacijsko kulturo. Naša raziskava je to domnevo potrdila, vendar pa ugotovitve kažejo, da je raznolikost na delovnem mestu še vedno bolj moralni imperativ kot dolgoročni gospodarski cilj uspešnosti v izbranih podjetjih in da je na področju uvajanja in planiranja raznolikosti tudi znotraj teh gospodarskih družb še veliko priložnosti.

4.1 Povzetek iz celotne raziskave

Raznolikost naj bi za organizacije pomenila proces razvoja vključujočega družbenega okolja, v katerem se vrednotijo različne spretnosti, kulturni vidiki in ozadja posameznikov, vključno s starostjo, etnično pripadnostjo, spolom, invalidnostjo, jezikom, verskimi prepričanji, spolno identiteto in preferencami, različnimi življenjskimi obdobji ter izobrazbo. Na delovnem mestu, v sami organizaciji in v njenem družbenem okolju se odraža na ravni organizacijske kulture. Pozitivni učinki se kažejo skozi izboljšane poslovne izide, povečano inovativnost in izboljšane odnose s strankami, dolgoročno pa vpliva na trajnostni razvoj in s tem pridobivanje (poslovne) prednosti. Negativni dejavniki raznolikosti pa se zaradi zmanjševanja kulturne »sorodnosti« kažejo v ogrožanju harmonije na delovnem mestu ter lahko s tem posredno vplivajo na nižje delovne izide. Na odnos do raznolikosti vplivajo tudi človekovo podzavestno ravnanje, predsodki in kulturne razlike. V primeru neupoštevanja teh razlik se te obrnejo in povzročijo nenamerne posledice, vključno z notranjimi konflikti, stresom, nezaupanjem in napačno komunikacijo, kar vodi do slabšega doseganja izidov ter zapletenih strukturnih in poslovdstvenih težav. Zato je vzpostavitev procesov organizacijskega razvoja raznolikosti odvisna od potreb po povečanju in odzivanju organizacij na različne vidike razlik med zaposlenimi z namenom

boljšega izkoriščanja talentov in sposobnosti vseh zaposlenih kot odziv na vse bolj zapleteno in dinamično družbeno okolje.

Raznolikost je med tujo strokovno literaturo, raziskavami in članki obravnavana kot poslovna strategija, ki jo organizacije sprejemajo z namenom zaposlovanja, zadrževanja in vključujočega razvoja posameznikov iz različnih okolij in z različnimi ozadji (Thomas 1991, po Yadav in Lenka 2020, 3). Razlogi so lahko povsem moralni (novačenje premalo zastopanih skupin – etnične manjšine, enakost spolov, ranljive skupine, kvotni sistemi glede invalidov, migracije ljudi, ki iščejo zaposlitvene priložnosti), na podlagi zakonskih določil, finančni (zniževanje stroškov dela, zmanjšanje tožb in stroškov sodnih postopkov) ali drugi poslovni razlogi, kot so izboljšanje ugleda organizacije, novačenje talentov, dvig kakovosti, odzivanje na kulturne spremembe, izmenjava znanj ali spodbujanje inovacij.

Wheeler (1995, po Daft 2007, 357) meni, da se zavzetost najvišjega posloводства za vključevanje raznolikosti v vizijo, poslanstvo in strategije organizacije osredinja z ustreznim vodenjem in podporo tem prizadevanjem, to pa dokazujejo z namenjanjem časa in sredstev, razreševanjem problemov in osveščanjem javnosti. Ugotovitve iz naše raziskave kažejo, da je raznolikost v marsikateri organizaciji integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja ($p < 0,001$), negujejo kulturo mentorstva in izmenjave informacij med generacijami ter zaposlujejo posameznike ustreznih profilov znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved ali spolno usmerjenost. Njeno načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje je v velikem podjetju statistično pomembno višje kot v mikro in majhnem podjetju ($H = 9,482$; $p = 0,024$), iz česar lahko sklepamo, da v majhnih in mikro podjetjih uveljavljanje raznolikosti najverjetneje še ni med prednostnimi nalogami posloводства. V srednje velikih in velikih podjetjih se sicer strinjajo, da vedo, kaj nameravajo doseči z menedžmentom raznolikosti, kljub temu pa opisani dosežki na področju raznolikosti v letnih poročilih ne dosegajo vidne vloge. Premalo pozornosti je namenjene strateškemu

načrtovanju za raznolikost kot tudi rednemu (na letni ravni, triletni, petletni ipd.) spremljanju in analizi oziroma oceni glede menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu. Enako velja za načrtovanje aktivnosti za zaposlene o dojemanju menedžmenta raznolikosti. Največji poudarek se namenja ustvarjanju pogojev, v katerih zaposleni lahko usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje in možnostmi prožnega delovnega časa in dela od doma. Z izjemo večine velikih podjetij in drugih organizacij, ki politiko raznolikosti načrtujejo, spremljajo dosežke in imajo na voljo tudi ustrezna finančna sredstva, je ta raziskava pokazala, da v mikro in manjših podjetjih in drugih organizacijah ne načrtujejo posebej namenjenih finančnih sredstev za raznolikost.

Na področju planiranja izobraževanj in usposabljanj za zaposlene smo ugotovili, da je planiranje usposabljanj za raznolikost odvisno od velikosti podjetja ($p = 0,006$), pridobivanje znanja od zunaj, prenos in merjenje učinkovitosti rabe znanja s področja raznolikosti zaposlenih pa je v velikem podjetju statistično pomembno višje kot v mikro podjetju ($H = 10,094$; $p = 0,018$). Ugotovili smo tudi, da kompetenca raznolikosti večinoma še ni del sistemiziranega delovnega mesta za strokovnjake, ki se ukvarjajo z raznolikimi zaposlenimi ne glede na to, ali je raznolikost zaposlenih načrtovana ali se ta uresničuje naravno. Zaposlenim z določenimi osebnimi okoliščinami (npr. za tujce, invalide, starše) ne namenjajo dovolj izobraževanj in usposabljanj, izmenjavi znanj med zaposlenimi različnih generacij znotraj organizacij še ne pripisujejo dovolj vidne vloge, več pozornosti bi bilo treba nameniti tudi podpori pri pridobivanju znanja za osebje, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu.

Kljub prizadevanjem za razbijanje stereotipov in zmanjšanje predsodkov so tudi v teh delovnih okoljih prisotni najrazličnejši stereotipi in predsodki, kar kaže na to, kako zapleteno in težavno je to področje. Izpostavljamo največkrat omenjene – predsodki do žensk na poslovodstvenih položajih,

neenaka obravnava za zasedbo delovnega mesta, predsodki do starejših delavcev na delovnih mestih, invalidov, invalidov s težavami v duševnem zdravju, tujcev, etnična pripadnost, vera in spolna usmerjenost. Zato so prepoznane potrebe po organiziranju načrtnih izobraževanj in usposabljanj za poslovodstveni kader in vse zaposlene za različna področja – od nediskriminacije in spodbujanja enakosti, vključujočega vedenja, treningov občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in spoštovanju razlik med zaposlenimi, kakovostnega staranja, medgeneracijskega sodelovanja, invalidnosti, etničnosti, različnih ver, LGBT+, predsodkov, rušenja tabujev in nezavedne pristranosti.

Anketna raziskava je na vzorcu 71 organizacij pokazala, da poslovna okolja podpirajo raznolikost in menedžment raznolikosti, kar kažejo tudi navedeni predlagani številni ukrepi k pristopu raznolikosti in veliko število primerov dobrih praks, ki jih je podalo 48 anketirancev od 71 (67,7 %). Pregled predlogov menedžerskih ukrepov se osredinja na njeno integracijo, načrtovanje, spremljanje in ocenjevanje, enako velja za ukrepe na področju kadrov, upoštevajoč možnosti razvoja, načrtovanje kariere zaposlenih, ustrezna izobraževanja, mentorstva za prikrajšane skupine ter zagotavljanja pogojev dela, ki usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje in s tem zmanjšujejo delovno-družinske konflikte. Iz pregleda dobrih praks pa je razvidno, 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.

4.2 Predlogi za izboljšanje planiranja raznolikosti

Iz tujih raziskav nekaterih znanstvenih prispevkov in literature iz tega področja (SHRM 2009; Oxford Economics 2016; Hunt idr. 2018; Amegashie 2018; Yadav in Lenka 2020) je mogoče razbrati, da je raznolikost v uspešnih organizacijah strateška odločitev in namen njihovih politik. Raziskanim primerom dobrih praks različnih organizacij in njihovim poslovnim pristopom k planiranju raznolikosti, kot so Aronson 2002; GAO 2005; Tatli idr. 2005; Gore 2000; Diaz in Reyes 2004; Evans idr. 2007; SHRM 2009; Özbilgin idr. 2014, je skupno, da je raznolikost zasnovana v skladu s pravili in smernicami organizacijskih politik, raziskana glede na obstoječe stanje in potrebe, vodena z vrha navzdol, vključena v vse ravni organiziranosti, z izdelanim strateškim načrtom in ustrezno finančno podporo. Spremljana je ves čas, s strategijo raznolikosti pa so seznanjeni tudi vsi zaposleni. Zbrani predlogi za izboljšanje menedžmenta raznolikosti pri 67,60 % anketirancev (Tabela 20) te pristope potrjujejo tudi sami in dajejo okvir in pobude, da v organizacijah raznolikost ustrezno integrirajo v svoje politike in strategije ob ustreznem vodenju, ciljih, zadostni finančni podpori, kontroli ter ustreznih kadrovskih ukrepih. Navajajo tudi primere dobrih praks (Tabela 21), iz katerih je razvidno, da so podjetja naklonjena raznolikosti in da več pozornosti namenjajo vključevanju zaposlenih na osnovi osebnih okoliščin ter spoštovanju enakih možnosti in pravnim okvirom. Velik prispevek naj bi imela tudi slovenska Listina raznolikosti, 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 dojemljanju menedžmenta raznolikosti. V nadaljevanju so predstavljena priporočila za manageske ukrepe podjetjem in drugim organizacijam ne glede na njihovo velikost za vsa štiri temeljna področja menedžmenta – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Priporočilo 1- vodenje menedžmenta raznolikosti: Priporočamo, 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. Skrb za raznolikost zaposlenih sodelavcev ter zavezanost in predanost posloводства raznolikosti kot temeljne vrednote organizacije se lahko dokazujejo s pogostim in doslednim notranjim in zunanjim komuniciranjem o dosežkih organizacije na različne načine - v internih glasilih, na oglasnih deskah ali v letnih poročilih, kjer so dosežki na področju raznolikosti še posebej opisani.

Priporočilo 2 – planiranje menedžmenta raznolikosti: Priporočamo izdelavo strateškega načrta za raznolikost glede na specifične potrebe podjetja ali druge organizacije s predhodno revizijo stanja in natančno organizacijsko opredelitvijo raznolikosti. Priporočamo tudi določitev smotrov in SMART ciljev (preprostih, merljivih, dosegljivih, realnih, časovno določenih) glede raznolikosti na delovnem mestu. Strateški načrt za raznolikost naj vsebuje dejavnosti, strukture in sredstva, aktivnosti za zaposlene o dojemljanju menedžmenta raznolikosti ter načine za razreševanje pritožb in poti, preko katerih se zaposleni lahko obrnejo po pomoč ali nasvet v primeru težav na področju ravnanj z raznolikostjo. Predlagamo tudi, da se preučijo potrebe zaposlenih, strank in drugih skupin zainteresiranih strani, od katerih je organizacija odvisna za gospodarski uspeh.

Priporočilo 3 – organiziranje aktivnosti in orodij za doseg posameznih smotrov in ciljev: Priporočamo sprotno seznanjanje posloводства o pomembnih vprašanjih s področja raznolikosti, s katerimi se soočajo v posamezni skupini zaposlenih. Predlagamo, da postane kompetenca za raznolikost del pričakovanih organizacijskih znanj in veščin ter vključena v

sistemizacijo ustreznih delovnih mest. Zastavljen naj bo uresničljiv načrt zaposlovanja, ki bo temeljil na ugotovljenih potrebah in pravični obravnavi kandidatov in kandidatke za zasedbo delovnega mesta. Za zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami (tujci, starši, invalidi) naj bodo organizirana posebna usposabljanja, spodbuja naj se kultura mentorstva ter uvajanje neformalnih mrež, namenjenih manjšinskim skupinam zaposlenih. Priporočamo tudi ustrezna usposabljanja mentorjev s področja vodenja raznolikih skupin na osnovi osebnih okoliščin ter usposabljanja in izobraževanja poslovodstva in ostalih zaposlenih sodelavcev o koristih raznolikosti za organizacijo z rabo različnih metod in orodij – treningi, delavnicami, odprto komunikacijo, usposabljanji, izobraževanju, team »buildingi« glede na potrebe organizacije ter namenom pridobivanja koristi (zmanjšanje konfliktov na delovnem mestu, spoštovanje kulturnih razlik, poznavanje ver, LGBT+, predsodki, pristranost, etnične raznolikosti ipd.).

Priporočilo 4 – kontroliranje, analiza in vrednotenje: Priporočamo, da poslovodstva redno (letno, tri-letno, pet-letno ipd.) načrtujejo analizo oziroma oceno menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu s sprotno revizijo, pregledom in oceno napredka, kontrolnim seznamom spremljanja dosežkov (časovnica/Tabela) in analizo kvalitativnih in kvantitativnih izsledkov (izvedba in analiza anket/intervjujev o odnosu zaposlenih sodelavcev, da se ugotovijo vplivi pobud za raznolikost; stopnja fluktuacije, absentizma, prezentizma; merjenje organizacijske klime na delovnem mestu; primerjalno presojanje (benchmarking) in dobre prakse (best practices). Priporočamo tudi redno spremljanje in analizo plačne politike med spoloma ter sprotni pregled menedžmenta dobaviteljev - sedanji in prihodnji dobavitelji razumejo in podpirajo program raznolikosti organizacije.

4.3 Prispevek k menedžerski znanosti in stroki

S pregledom domače in tuje strokovne literature ter analizo dosedanjih empiričnih raziskav v tujini in v Republiki Sloveniji smo pridobili nova znanja in

spoznanja, s pomočjo katerih smo prispevali k menedžerski znanosti in stroki. Iz povzetkov teoretičnih vsebin je mogoče povzeti, da je učinkovit menedžment raznolikosti relativno nov družbeni pojav, ki se postopoma uveljavlja tudi v gospodarskem in negospodarskem poslovnem okolju. Raznolikost je po analiziranih avtorjih mogoče neposredno povezati z obvladovanjem organizacijske kulture, obvladovanjem organizacijskih struktur in planiranjem procesov ter z uresničevanjem organizacijskih smotrov in ciljev ter doseganjem uspešnosti.

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 bilo 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 pooblaščenici podpisnic 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 so načrtovanje, spremljanje, analiza in poročanje o raznolikosti zaposlenih ter pridobivanje znanja s področja raznolikosti zaposlenih od zunaj ter prenos in merjenje učinkovitosti uporabnosti znanja v velikem podjetju statistično pomembno višje kot v mikro in majhnem podjetju, kar kaže na to, da se raznolikost v majhnih in mikro podjetjih vpeljuje naravno in da imajo sistem izobraževanj in usposabljanj za raznolikost zaposlenih slabše urejen kot velika in srednje velika podjetja. 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.

Na ravni uporabnosti raziskave za vsa zainteresirana podjetja in druge organizacije, ki raznolikost prepoznavajo kot dodano vrednost. Podali smo širok nabor možnih menedžerskih ukrepov pri njenem planiranju in s tem udejanjanju priznavanja edinstvenosti posameznikov ter njihovih talentov.

4.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Čeprav je raznolikost v 21. stoletju prepoznana kot potreba v sodobnem svetu in ena ključnih dejavnikov uspeha, pa je uspešnost njene implementacije odvisna od njenega planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Menedžerji imajo možnost odločanja, ali bodo glede spoštovanja in upoštevanja raznolikosti zaposlenih sodelavcev v svojem delovanju proaktivni ali reaktivni in so s svojim zgledom neposreden dokaz delovanja organizacije.

Naloge, povezane z menedžmentom raznolikih zaposlenih sodelavcev, so povezane tudi z informiranjem, koordiniranjem, motiviranjem, navdihovanjem, mentorstvom in sestavljanjem ustreznih raznolikih timov, ki bodo sodelovalni, uspešni in usmerjeni v uresničevanje nalog ter doseganje smotrov in ciljev. Zato sta aktualni temi za morebitno nadaljnje raziskovanje povezani npr. z merjenjem učinka temeljnih in dodatnih nalog menedžerjev na doseganje učinkovitosti raznolikosti na uspešnost organizacij in predsodke zaposlenih.

Ker v pregledani strokovni literaturi nismo zasledili izsledkov raziskav glede učinkov planiranja raznolikosti, predlagamo 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.

V raziskavi ravno tako nismo proučevali pristojnosti in odgovornosti menedžerjev na različnih ravneh do organiziranosti raznolikosti. Ker je njeno uveljavljanje uspešno le, če poteka po vseh ravneh – od vršne do srednje in operativne ter z razdeljevanjem pristojnosti in odgovornosti znotraj celotne organizacije, menimo, da bi bila tudi to zelo zanimiva tematika za morebitna nadaljnje raziskovanje.

Zanimiv pogled na razumevanje in uveljavljanje raznolikosti in menedžmenta raznolikosti bi na področju menedžmenta prispevala tudi raziskava o tem, kako planiranje raznolikosti razumejo v socialnih podjetjih, javnih ustanovah in zavodih.

Zanimiva bi bila raziskava v naši bližnji in daljni okolici v EU primerljivih organizacijah, ki so tudi podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) ali podobne zaveze. V morebitnih nadaljnjih raziskavah bi bilo mogoče uporabiti tudi kvalitativni znanstveno raziskovalni pristop, s pomočjo katerega bi s pomočjo intervjujev v globino proučevali konstrukt raznolikosti.

Glede na vse dosedanje mednarodne raziskave, v katerih avtorji dokazujejo pozitivne učinke dejavnikov raznolikosti na izboljšanje merljivih in nemerljivih poslovnih izidov podjetij, bi takšna raziskava v RS še bolj pripomogla k popularizaciji teh vsebin. Na ta način bi nenehno izboljševali poslovne izide v gospodarskih družbah ter organizacijah in spodbujali rast konkurenčnosti, družbeno odgovorno ravnanje ter trajnostni razvoj v slovenskem prostoru in širše.

REFERENCE

1. Agars, Mark. D. in Janet. L. Kottke. 2004. Models and practice of diversity management: A historical review and presentation of a new integration theory. V *The psychology and management of workplace diversity*, ur. Margaret Stockdale in Faye Crosby, 55–78. Cambridge, MA: Blackwell.
2. Alhejji, Hussain in Thomas Garavan. 2013. *A Review of Diversity Training Programmes in Organisations: Context, Design and Outcomes*. <https://www.researchgate.net/publication/282076049> (28. 12. 2020).
3. Allan, Linda. J. in James A. Johnson. 2009. Undergraduate attitudes toward the elderly: the role of knowledge, contact and aging anxiety. *Educational Gerontology* 35 (1): 1–14.
4. Amegashie, Alex R. 2018. *Diversity Management Program Strategies to Support Competitive Advantage and Sustainable Growth*. Minneapolis: Walden University, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
5. Andrejczuk, Magdalena in Marzena Strzelczak. 2017. *Diversity Management in Central and Eastern Europe - Lesson learned and potential for growth*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
6. Armstrong, Claire, Patrick C. Flood, James P. Guthrie, Wenchuan Liu, Sarah S. MacCurtain in Tadeus F. Mkamwa. 2010. The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high-performance work systems. *Human Resource Management* 49 (6): 977–998.
7. Aronson, David. 2002. Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. *Civil Rights Journal* 6 (4): 46–66.
8. Arredondo, Patricia. 1996. *Succesfull diversity management initiatives: A blue print for planning and implementation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Ashforth, Blake E. in Fred S. Mael. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management* 14 (1): 20–39.
10. Babalola, Sunday S. 2013. Integrated Approach to Workplace Diversity through Human Resource Management. *Journal of Social and Development Sciences* 4 (9): 435–445.
11. Bairoh, Sussanna. 2007. *Current debates on classifying diversity management: Review and a proposal*. Helsinki: Department of Management and Organization Swedish School of Economics and

- Business Administration.
12. Balažic Peček, Tanja in Boris Bukovec. 2018. *Temelji avtopoieze v organizaciji: avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
 13. Baugh, John. 1983. *Black street speech: The history, structure and survival*. Austin: University of Texas Press.
 14. Belkin, Lisa. 2003. *The Opt-Out Revolution*.
<https://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/the-opt-out-revolution.html> (9. 9. 2020).
 15. Bendl, Regine, Inge Bleijenbergh, Elina Henttonen in Albert J. Mills. 2015. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
 16. Bezrukova, Katerina, Karen A. Jehn in Chester S. Spell. 2012. Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education* 11 (2): 207–227.
 17. Burkus, David. 2014. *How to tell if your company has a creative culture*.
<https://hbr.org/2014/12/how-to-tell-if-your-company-has-a-creative-culture> (9. 9. 2020).
 18. Cañas, Kathryn in Harris Sondak. 2010. Diversity in the workplace: a theoretical and pedagogical Perspective. V *Opportunities and Challenges of Workplace Diversity: Theory, Cases and Exercises*, ur. Kathryn Cañas in Harris Sondak, 3–25. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 19. Caruana, Antoinette. 2003. Managing workforce diversity. V *Managing people in Malta: case studies in local human resource management practice*, ur. Godfery Baldacchino, Antoinette Caruana in Marip Gixti, 189–225. Malta: Agenda.
 20. CDC (Centers for Disease Control and Prevention). 2018. *Press Release: 1 in 4 US adults live with a disability*.
<https://www.cdc.gov/media/releases/2018/p0816-disability.html> (13. 12. 2020).
 21. Chatman, Jennifer A. in Francis J. Flynn. 2001. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal* 44 (5): 956–974.
 22. Cheong, Calvin W. H. in Jothee J. Sinnakkannu. 2014. Ethnic diversity and firm financial performance: Evidence from Malaysia. *Journal of Asia-Pacific Business* 15 (1): 73–100.

23. Christian, Julie, Lyman W. Porter in Graham Moffitt. 2006. Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes & Intergroup Relations* 9 (4): 459–466.
24. Cole, Brooklyn M. in Manjula S. Salimath. 2013. Diversity identity management: An organizational perspective. *Journal of Business Ethics* 116 (1): 151–161.
25. Collier, Jane M. in Millt Thomas. 1988. *Cultural diversity: An Interpretive perspective*. V *Theories in intercultural communications*, ur. Young Y. Kim in William B. Gudykunst, 99–122. Newbury Park, CA: Sage.
26. Commonwealth Ombudsman. 2015. *Annual report 2014–2015*. <https://www.ombudsman.gov.au/publications/reports/annual/all-reports/docs/2014-15> (23. 12. 2020).
27. Cox, Taylor H. 1993. *Cultural Diversity in Organizations: Theory Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
28. Cox, Taylor H. in Stacy Blake. 1991. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5 (3): 45–56.
29. Cox, Taylor in Ruby L. Beale. 1997. *Developing Competency to Manage Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
30. Cox, Taylor Jr. 1991. The multicultural organization. *The Academy of Management Executive* 5 (2): 34–47.
31. Cox, Taylor. 2001. *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
32. Daft, Richard L. 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason, OH: Thomson South Western.
33. Daft, Richard L. 2010. *Management*. 9th ed. Nashville: Vanderbilt University.
34. Dass, Parshotam in Barbara Parker. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive* 13 (2): 68–80.
35. Deloitte Report. 2017. *Commitment to Diversity & Inclusion in the Fortune 500/1000. Diversity Best Practises*. https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2017/07/fortune_500_1000_commitment_0.pdf (16. 12. 2020).
36. Dermol, Valerij, Katarina Babnik in Nada Trunk Širca. 2013. Vključevanje in zadrževanje starejših delavcev: priložnost za medgeneracijsko

- sodelovanje. V *Sodobni izzivi managementa človeških virov*, ur. Valerij Dermol, 168–170. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
37. Diaz, Nils J. in Luis A. Reyes. 2004. *A Comprehensive diversity management plan*.
<https://apps.prsa.org/diversity/documents/usnuclearregulatorycommission.pdf> (16. 12. 2020).
 38. Dietz, Joerg in Lars-Eric Petersen. 2006. 12 Diversity management. V *Handbook of Research in International Human Resource Management*, ur. Lars-Eric Petersen, 223–245. Camberley: Edward Elgar Publishing.
 39. Dike, Priscilla. 2013. *The impact of workplace diversity on organisations*. Diplomsko delo, Arcada, Degree Programme in International Business.
 40. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2004. Učeča se organizacija. Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 806–825.
 41. Direktiva Sveta 2000/43/ES z dne 29. junija 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost. *Uradni list EU*, št. L 180/22.
 42. Direktiva Sveta 2004/113/ES z dne 13. decembra 2004 o izvajanju načela enakega obravnavanja moških in žensk pri dostopu do blaga in storitev ter oskrbi z njimi. *Uradni list EU*, št. L 373/37.
 43. DiTomaso, Nancy, Corinne Post in Rochelle Parks-Yancy. 2007. Workforce diversity and inequality: power, status, and numbers. *The Annual Review of Sociology* 33 (1): 473–501.
 44. Drucker, Peter F. 2001. *The Essential Drucker. The Best of Sixty years of Peter Drucker's Essential Writings on management*. New York: Harpercollins Publishers.
 45. Dubrin, Andrew J. 2000. *The Active manager: how to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success*. London: Thomson Learning.
 46. Dubrin, Andrew J. 2010. *Essentials of Management*. 9th ed. Boston: Cengage Learning.
 47. Edewor, Patrick A. in Yetunde A. Aluko. 2007. Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *International journal of the diversity* 6 (6): 189–195.
 48. European Commission. 2019. *Report on Equality between women and men in the EU*. Brussels: European Commission.
 49. Eurostat. 2020. *Skoraj tretjina delovno aktivnih žensk dela z delovnim*

- časom, krajšim od polnega. <https://stat.si/womenmen/bloc-2b.html> (23. 4. 2021).
50. Evans, Christina, Judith Glover, Yvonne Guerrier in Cornelia Wilson. 2007. *Implementing Diversity Policies: Guiding Principles. A guide for ITEC and other engineering businesses who want to benefit from employing a diverse workforce*. London: School of Business and Social Sciences Roehampton University.
 51. Evropska komisija. 2010a. *Sporočilo komisije Evropskemu parlamentu, svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij: Evropska strategija o invalidnosti za obdobje 2010–2020: obnovljena zaveza za Evropo brez ovir*. Bruselj: Evropska komisija.
 52. Evropska komisija. 2010b. *Strategija za enakost med ženskami in moškimi 2010–2015*. Bruselj: Evropska komisija.
 53. Evropska komisija. 2011. *Zelena knjiga. Okvir EU za upravljanje podjetij*. Bruselj: Evropska komisija.
 54. Evropska komisija. 2019. *Poročilo o enakosti spolov 2019: Prizadevanja za Unijo enakosti Strategija za enakost spolov 2020–2025*. Bruselj: Evropska komisija.
 55. Evropski parlament. 2020. *Resolucija: O razliki med plačami moških in žensk (2019/2870(RSP))*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0025_SL.html (21. 11. 2020).
 56. Ewong, Andrew I. E. 2013. Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. *Public Personnel Management* 42 (2): 107–122.
 57. Fitzgerald, Tom K. 1997. Understanding diversity in the workplace: cultural metaphors or metaphors of identity. *Business horizons* 40 (4): 66–71.
 58. Foldy, Erica G. 2003. *Learning from Cultural Diversity: A Theoretical Exploration*. Washington: Public Policy Institute.
 59. Fouche, Chista, Cherylene De Jager in Anne Crafford. 2004. The evaluation of a diversity program. *SA Journal of Human Resource Management* 2 (2): 37–44.
 60. FRA (European Union Agency for Fundamental Rights). 2018. *Second European Union Minorities and Discrimination Survey: Being Black in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
 61. French, Erica, Glenda Strachan in John Burgess. 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.
62. Friday, Ernst in Shawnta S. Friday. 2003. Managing diversity using a strategic planned change approach. *The Journal of management development* 22 (10): 863–880.
 63. Gardenswartz, Lee in Anita Rowe. 1998. *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw Hill.
 64. Gentry, William A., Regina H. Eckert, Sarah A. Stawiski in Sophia Zhao. 2014. *The challenges leaders face around the world: More similar than different*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
 65. Gilbert, Jacqueline A. 2017. *Managing Surface-Level Diversity as a Business Imperative. Business Policy and Strategy*.
<https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-43> (14. 12. 2020).
 66. Giles, Howard in Nikolas Coupland. 1991. *Language: Contexts and consequences*. Bristol, PA: Open University Press.
 67. Giles, Howard in Patricia Johnson. 1986. *Perceived threat, ethnic commitment and interethnic language behaviour*. V *Interethnic communications: Current research*, ur. Young Y. Kim, 91–116. Beverly Hills, CA: Sage.
 68. Gore, Al. 2000. *Best practices in achieving workforce diversity*. Washington: U.S. Department of Commerce and Vice President Al Gore's national partnership for reinventing government benchmarking study.
 69. Gotsis, George in Zoe Kortezi. 2013. *Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations*. Athens: National and Kapodistrian University of Athens.
 70. Grant, Bayonne Z. in Brian H. Kleiner. 1997. Managing diversity in the workplace. *Equal Opportunities International* 16 (3): 26–32.
 71. Gray, Lance in Judy McGregor,. 2003. Human resource development and older workers: Stereotypes in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 41 (3): 338–353.
 72. Green, Kelli A., Mayra López, Allen Wysocki, Karl Kepner, Derek Farnsworth in Jennifer L. Clark. 2002. *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial tools*. Gainesville: Department of Food and Resource Economics, Institute of Food and Agricultural

Sciences, University of Florida.

73. Greening, Daniel W. in Daniel B. Turban. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society* 39 (3): 254–258.
74. Greenwald, Anthony. G., Mahzarin R. Banaji, Laurie A. Rudman, Shelly D. Farnham, Brian A. Nosek in Deborah S. Mellott. 2002. A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological Review* 109 (1): 3–25.
75. Greif, Tatjana. 2009. *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju. Smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Društvo Škuc.
76. Grgič, Maja. 2015. *Intervju: Pogovor z norveškim profesorjem dr. Mortenom Husom: Pri nadzornicah so pomembne kompetence, pri nadzornikih pa ne*. <https://www.delo.si/sobotna/pri-nadzornicah-so-pomembne-kompetence-pri-nadzornikih-pa-ne.html> (29. 4. 2020).
77. Griffin, Ricky W. in Gregory Moorhead. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th ed. Boston: Cengage Learning.
78. Grntal, Barbara. 2011. *Organizacija in management podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
79. Guest, Ross in Kate K. Shacklock. 2008. The impending shift to an older mix of workers: perspectives from the management and economics literature. *International Journal of Organisational Behaviour* 10 (3): 713–728.
80. Gwele, Nomthandazo S. 2009. *Diversity management in the workplace: beyond compliance*. Durban: Faculty of Health Sciences, Durban University of Technology.
81. Harrison, David A., Kenneth H. Price in Myrtle P. Bell. 1998. Beyond relational demography: time and the effects of surface-and deep-level diversity on workgroup cohesion. *Academy of Management Journal* 41 (1): 96–107.
82. Harvey, Carol P. in June M. Allard. 2012. *Understanding and managing diversity: readings, cases and experience*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
83. Horwitz, Sujin K. 2005. The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review* 4 (2): 219–245.
84. Human, Linda. 1996. Managing workforce diversity: A critique and

- example from a South Africa. *International journal of manpower* 17 (4–5): 46–64.
85. Hunt, Gerald B. L. 2012. Are we equal yet? Making sense of lesbian, gay, bisexual, and transgender issues in the workplace V *Understanding and managing diversity: readings, cases and experience*. 5th ed., ur. Carol P. Harvey in June M. Allard, 152–161. New Jersey: Prentice Hall.
 86. Hunt, Vivian, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle in Lareina Yee. 2018. *Delivering through Diversity*. London: McKinsey & Company.
 87. Hur, Yongbeom in Ruth A. Strickland. 2015. Diversity management practices, do they make a difference? Examining consequences of their adoption in local governments. *Public Administration Quarterly* 39 (1): 325–357.
 88. ILO (International Labour Organization). 2005. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
 89. Jackson, Susan E., Joan F Brett., Valerie I. Sessa, Dawn M. Cooper, Julin, Johan A. in Karl Peyronnin. 1991. Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology* 76 (5): 675–689.
 90. Jacobides, Michael G. 2007. The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a Near-War. *Organization Science* 18 (3): 455–477.
 91. Jamieson, David in Julie O'Mara. 1991. *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 92. Janssens, Maddy in Patrizia Zanon. 2014. Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management* 30 (3): 317–331.
 93. Jehn, Karen A., Gregory B. Northcraft in Margaret A. Neale. 1999. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly* 44 (4): 741–763.
 94. Jemenšek, Blaž. 2009. *Model upravljanja raznolikosti zaposlenih v podjetju*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Mariboru.
 95. Johnson, William B. in Arnold H. Packer. 1987. *Workforce 2000*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
 96. Jurić, Barbara. 2017. *Raznolikost zaposlovanja v slovenskih in nemških podjetjih*. Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna

fakulteta.

97. Kalev, Aleksandra, Frank Dobbin in Errin Kelly. 2006. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review* 71 (4): 589–617.
98. Kandola, Rajvinder in Johana Fullerton. 1994. *Managing the Mosaic. Diversity in action*. 2nd ed. Wiltshire: The Cromwell Press, Trowbridge.
99. Kaplan, Robert S. in David Norton. 2006. How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review* 84 (3): 100–110.
100. Kearney, Eric in Diether Gebert. 2009. Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 94 (1): 77–89.
101. Keil, Marion, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett in Kailash von Unruh. 2007. *Diversity Manual*. [Http://www.idm-diversity.org/fi/les/EU0708-TrainingManual-cs.pdf](http://www.idm-diversity.org/fi/les/EU0708-TrainingManual-cs.pdf) (14. 11. 2020).
102. Kellough, Edward J. in Katherine C. Naff. 2004. Responding To a Wake-Up Call. An examination of federal agency diversity management programs. *Administration & Society* 36 (1): 62–90.
103. Kelly, Erin in Frank Dobbin. 1998. How affirmative action became diversity management. *American Behavioral Scientist* 41 (7): 960–984.
104. Knippenberg, van Dike. 2007. *Understanding diversity*. Rotterdam: Erasmus University, Erasmus Centre for Leadership Studies.
105. Kochan, Thomas, Katerina Bezrukova, Robin Ely, Susan Jackson, Aparna Joshi, Karen Jehn, Jonathan Leonard, David Levine in David Thomas. 2003. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management* 42 (1): 3–21.
106. Konrad, Alison M. 2003. Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management* 28 (4): 4–17.
107. Kos, Marko. 2000. *Menedžement dodane vrednosti. Podjetniško dohitevanje EU*. Ljubljana: Tisk Tiskarna Pleško, d.o.o.
108. Kosi, Tanja, Bojan Nastav in Primož Dolenc. 2012. *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
109. Kossek, Ellen E. in Sharon A. Lobel. 1996. *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Cambridge, MA:

Blackwell.

110. Kossek, Ellen E., Sharon A. Lobel in Jennifer Brown. 2006. *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining 'The Business Case'*. New York: SAGE.
111. Kreitner, Robert in Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behaviour*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
112. Kreitz, Patricia A. 2007. *Best Practices for Managing Organizational Diversity*. <https://www.slac.stanford.edu/pubs/slacpubs/12750/slac-pub-12874.pdf> (22. 12. 2020).
113. Kroflič, Aleksandra. 2007. *Povezava med raznolikostjo zaposlenih in inovativnostjo podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
114. Labucay, Inéz. 2015. Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *European Journal International Management* 9 (4): 425–441.
115. Lai, Yawen in Brian H. Kleiner. 2001. How to conduct diversity training effectively. *Equal Opportunities International* 20 (5–7): 14–18.
116. Larsen, Knud S., Krum Krumov, Hao Van Le, Reidar Ommundsen in Kees van der Veer. 2009. Threat Perception and Attitudes Toward Documented and Undocumented Immigrants in the United States: Framing the Debate and Conflict Resolution. *European Journal of Social Sciences* 7 (4): 115–134.
117. Leslie, Lisa M. 2017. A status-based multilevel model of ethnic diversity and work unit performance. *Journal of Management* 43 (2): 426–454.
118. Listina Raznolikosti Slovenija. B. I. *Upravljanje z raznolikostjo*. <https://www.raznolikost.eu/listina/slovenska-listina/upravljanje-z-raznolikostjo/> (12. 12. 2020).
119. Loden, Marilyn in Judy Rosener. 1991. *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Chicago: Irwin Publishing.
120. Lou, Kimberley in Barbara Dean. 2008. *Global Diversity Puts New Spin on Loden's Diversity Wheel*. http://www.loden.com/Web_Stuff/Articles_-_Videos__Survey/Entries/2010/9/3_Global_Diversity_Puts_New_Spin_on_Lodens_Diversity_Wheel.html (18. 6. 2020).
121. Marfelt, Mikkel 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.

122. Markič, Mirko in Damijan Kreslin. 2019. *Vpliv uporabe orodij na ekonomsko donosnost*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske vede.
123. Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
124. Marques, Joan. 2015. The confluence of diversity and ethics in global managerial performance. *Global Enterprise Management* 1 (3): 61–78.
125. Mathis, Robert L. in John J. Jackson; 2010. *Human Resource Management*. 13th ed. South-Western: Cengage Learning.
126. McCann, Robert M. in Howard Giles. 2002. *Ageism and the workplace: A communication perspective*. V *Ageism*, ur. Thomas D. Nelson, 163–199. Cambridge, MA: MIT Press.
127. McGuire, David in Mammed Bagher. 2010. Diversity training in organizations: An introduction. *Journal of European Industrial Training* 34 (6): 493–505.
128. McKinsey Global Institute. 2015. *The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth*. New York: McKinsey Global Institute.
129. McKinsey Global Institute. 2018. *Delivering through Diversity*. New York: McKinsey Global Institute.
130. McLeod, Poppy L. in Sharon A. Lobel. 1992. The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Proceedings* 1 (3): 227–231.
131. McPherson, Miller, Lynn Smith-Lovin in James M. Cook. 2001. Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology* 27 (1): 415–444.
132. Mendenhall, Mark E., Torsten M. Kuhlman, Gunther K. Stahl in Joyce S. Osland. 2002. *Employee development and expatriate assignments*. V *Handbook of cross-cultural management*, ur. Martin Gannon in Karen Newman, 155–183. Oxford: Blackwell Publishers.
133. Milliken, Frances J. in Luis L. Martins 1996. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review* 21 (2): 402–433.
134. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2020. *Ranljive skupine na trgu dela*. <https://www.gov.si teme/ranljive-skupine-na-trgu-dela> (21. 5. 2020).
135. Moore, Sarah. 1999. Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organisational training and development.

- Journal of European Industrial Training* 23 (4–5): 208–211.
136. Mor Barak, Michalle E. 2011. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. London. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
 137. Mor Barak, Michalle E. 2014. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
 138. Mor Barak, Michalle E. 2015. Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Organizations: Management, Leadership & Governance* 39 (2): 83–88.
 139. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 140. Morgan, John in Felix Vardy. 2009. Diversity in the workplace. *American Economic Review* 99 (1): 472–485.
 141. Morrison, Ann M. 1992. *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 142. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 143. Mujtaba, Bahaudin G. 2007. *Workforce Diversity Management: Challenges, Competencies and Strategies*. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University.
 144. Mullins, Laurie J. 2007. *Management and organisational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
 145. Mullins, Laurie J. 2010. *Management & Organisational behaviour*. 11th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
 146. Nixon, Judy C. in Judy. E. West. 2000. American addresses work force diversity. *Business Forum* 25 (1–2): 4–8.
 147. Noč, Metka. 2017. *Odnos do raznolikosti zaposlenih v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
 148. Noland, Marcus, Tyler Moran, in Barbara Kotschwar. 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Washington: Peterson Institute for International Economics.
 149. O'Leary, Brian J. in Bart L. Weathington. 2006. Beyond the business case for diversity in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 18 (4): 283–292.
 150. Ogrin, Katra. 2015. *Diversity Management – Case of DM Drogerie Markt Slovenia*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta, Univerza v

Ljubljani.

151. Okcu, Veysel. 2014. Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School. *Educational Sciences: Theory and Practice* 14 (6): 2162–2174.
152. Omanović, Vedran. 2002. Perspectives on Diversity Research. V *Reflecting Diversity. Viewpoints from Scandinavia*, ur. Svatne Leijon, Ruth Lillhannus in Gill Widell, 21–39. Göteborg: BAS Publishers.
153. Önday, Özgür. 2016a. Classical to modern organization theory. *International Journal of Business and Management Review* 4 (2): 15–59.
154. Önday, Özgür. 2016b. Global workforce diversity management and the challenge of managing diversity: situation on world and in Turkey. *Global Journal of Human Resource Management* 4 (1): 31–51.
155. Oshiotse, Anthony in Richard O'Leary. 2007. Corning creates an inclusive culture to drive technology innovation and performance. *Global business and organizational excellence* 2 (3): 7–21.
156. Ovsenik, Jožef. 1999. *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
157. Oxford Economics. 2016. *Leaders 2020: The next generation executive. Driving Diversity and Inclusion*. <https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/leaders-2020-the-next-generation-executive-driving-diversity-and-inclusion> (12. 9. 2020).
158. Özbilgin, Mustafa, Ahu Tatli, Gulce Ipek in Muhammad Sameer. 2014. *The business case for diversity management*. London: The Association of Chartered Certified Accountants.
159. Pelled, Lisa H. 1996. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science* 7 (6): 615–631.
160. Pendry, Louise F., Denise M. Driscoll in Susannah C. T. in Field. C. T. 2007. Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational & Organisational Psychology* 80 (1): 27–50.
161. Ponikvar, Jana in Barbara Zupančič. 2019. *Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji*. Ljubljana: Šentprima – zavod za rehabilitacijo in izobraževanje.
162. Praprotnik, Zala. 2020. *PwC-jev indeks zaposlenosti žensk 2020: Slovenija na tretjem mestu med državami članicami OECD*.

- <https://www.pwc.com/si/sl/pwc-jev-indeks-zaposlenosti-ensk-2020--slovenija-na-tretjem-mest.html> (27. 6. 2020).
163. Prasad, Pushkala, Albert J. Mills, Michael Elmes in Anshuman Prasad. 1997. *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. London: Sage Publications.
 164. Pulrang, Andrew. 2020. *4 Ways To Understand The Diversity Of The Disability Community*.
<https://www.forbes.com/sites/andrewpulrang/2020/01/03/4-ways-to-understand-the-diversity-of-the-disability-community/#4f483ed43d3e> (12. 12. 2020).
 165. Pušnik, Ksenja, Barbara Bradač, Monika Šlebinger in Miroslav Rebernik. 2007. *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace - National overview report: Slovenia. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
 166. PwC (PricewaterhouseCoopers). 2020. *Women in Work. The opportunities and challenges of the tech revolution March 2020*.
<https://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI/women-in-work-2020-executive-summary.pdf> (12. 12. 2020).
 167. Quintana-García, Cristina in Carlos A. Benavides-Velasco. 2016. Gender diversity in top management teams and innovation capabilities: The initial public offerings of biotechnology firms. *Long Range Planning* 49 (1): 507–518.
 168. Rahman, Ummeh Habiba Faria Benteh. 2019. Diversity Management and the Role of Leader. *Open Economics* 2 (1): 30–39.
 169. Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2018–2028 (ReNPDZ18–28). *Uradni list RS*, št. 24/18.
 170. Richard, Orlando C. 2000. Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal* 43 (2): 164–177.
 171. Richard, Orlando C. in Nancy B. Johnson. 2001. Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues* 13 (2): 177–195.
 172. Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2014. *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
 173. Sabharwal, Meghna. 2014. Is diversity management sufficient?

- Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management* 43 (2): 197–217.
174. Samuel, Ajiri P. in Hillary O. Odor. 2018. Managing Diversity at Work: Key to Organizational Survival. *European Journal of Bussiness and Management* 10 (16): 40–46.
 175. Sassen, Saskia. 1999. *Guests and Aliens*. New York: New Press.
 176. Schein, Edgar. 2004. *Organisational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 177. Schippers, Michaéla C., Den Hartog, Paul L. Koopman in Janique A. Wienk. 2003. Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6): 779–802.
 178. Scott, William G. 1961. Organizational Theory: An Overview and an Appraisal. *Academy of Management Journal* 4 (1): 7–26.
 179. Shaffer, Margaret A., David A. Harrison, Hal Gregersen, Stewart J. Black in Lori A. Ferzandi. 2006. You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 91 (1): 109–125.
 180. Shen, Jie, Ashok Chanda, Brian D'Netto in Manjit Monga. 2009. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (2): 235–251.
 181. SHRM (Society for Human Resource Management). 2009. *Global Diversity and Inclusion: Perceptions, Practices and Attitudes. A Study for the Society for Human Resource Management* (SHRM). London: Economist Intelligence Unit.
 182. Simons, Starlene M. in Kimberly N. Rowland. 2011. Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of technology management & innovation* 6 (3): 171–183.
 183. Sippola, Aulikki. 2007. *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
 184. Soldan, Zhanna in Alan Nankervis. 2014. Employee Perceptions of the Effectiveness of Diversity Management in the Australian Public Service: Rhetoric and Reality. *Public Personnel Management* 43 (4): 543–564.
 185. Staats, Cheryl, Kelly Capatosto, Lena Tenney in Sarah Mamo. 2017. *The State of the Science: Implicit Bias Review*. 17th ed. Columbus, OH: The

- Ohio State University; Kirwan Institute.
186. 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).
 187. Syeda, Jawad in Mustafa Özbilgin. 2009. A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (12): 2435–2453.
 188. Tatli, Ahu, Mustafa Özbilgin, Dianah Worman in Gary Mulholland. 2005. *Managing Diversity: Linking Theory and Practice to Business Performance*. London: CIPD.
 189. Tavčar, Mitja I. 2001. Obravnavanje etike v visokošolskih programih za izobraževanje managerjev. V *Management v evropskem okolju*, ur. Nada Trunk Širca, 35–48. Koper: Visoka šola za management.
 190. Terjesen, Siri, Eduardo B. Couto in Paulo M. Francisco. 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.
 191. Thomas, David A. in Robin J. Ely. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74 (5): 79–90.
 192. Thomas, Roosevelt R. Jr. 2005. *Building on the promise of diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York: AMACOM.
 193. Thomas, Roosevelt R. Jr. 1996. *Redefining Diversity*. New York: American Management Association
 194. Thomas, Roosevelt R. 1995. A diversity framework. V *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*, ur. Michalle E. Mor Barak, 33–36. Thousand Oaks, CA: Sage.
 195. Thomas, Roosevelt R. Jr. 1991. *Beyond, Race, and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: AMACOM.
 196. Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
 197. Triandis, Harry C. 2003. The future of workforce diversity in

- international organizations: A commentary. *Applied Psychology: An International Review* 52 (3): 486–495.
198. Trunk Širca, Nada, Katarina Babnik in Kristijan Breznik. 2013. Towards organisational performance: understanding human resource management climate. *Industrial management and data system* 113 (3): 367–384.
 199. Tsui, Anne S., Terri Egan in Charles O'Reilly. 1992. Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37 (4): 549–579.
 200. U.S. Government Accountability Office. 2005. *Diversity management: Expertidentified leading practices and agency examples*. GAO-05-90. Washington, D.C.: U.S. Government Accountability Office.
 201. Verle, Karmen in Mirko Markič. 2010. Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management* 5 (2): 131–147.
 202. Verle, Karmen in Mirko Markič. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
 203. Verle, Karmen, Mirko Markič in Borut Kodrič. 2012. Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija* 45 (1): 2–13.
 204. Wallace, Heather M. L., Kristine F. Hoover in Molly B. Pepper. 2014. Multicultural ethics and diversity discourse. *Equality, Diversity and Inclusion* 33 (4): 318–333.
 205. Watson, Warren E., Kamallesh Kumar in Larry K. Michaelsen. 1993. Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal* 36 (3): 590–602.
 206. Webber, Sheila S. in Lisa M. Donahue. 2001. Impact of highly and less job-related diversity on workgroup cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management* 27 (2): 141–162.
 207. Wheeler, Michael L. 1995. Diversity: Business Rationale and Strategies. Report No. 1130-95-RR, 25. New York: Conference Board.
 208. Williams, James. F. 1999. Managing diversity: Library management in light of the dismantling of affirmative action. *Journal of Library Administration* 27 (1): 27–48.
 209. Williams, Katherine Y. in Charles A. O'Reilly. 1998. Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in*

- Organizational Behavior* 20: 77–140.
210. Wilson, Britta M. 2016. *Engaging diversity: best practices to create an inclusive work Environment*. Doktorska disertacija, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
 211. Wilson, Trevor. 1997. *Diversity at Work. The Business Case for Equity*. Hoboken: John Wiley & Sons.
 212. Wondrak, Manfred in Astrid Segert. 2015. Using the Diversity Impact Navigator to Move from Interventions Towards Diversity Management Strategies. *Journal of Intellectual Capital* 16 (1): 239–254.
 213. Wrench, John. 2002. *Diversity management in different eu countries - The new way of combating ethnic discrimination?* Copenhagen: Danish Centre for Migration and Ethnic Studies.
 214. Yadav, Shatrughan in Usha Lenka. 2020. Diversity management: a systematic review. *Article in Journal of Indian Business Research* 12 (4): 577–603.
 215. Young, Billy L., Jean Madsen in Mary A. Young. 2010. Implementing Diversity Plans: Principals' Perception of Their Ability to Address Diversity in Their Schools. *NASSP Bulletin* 94 (2): 135–157.
 216. Zajc Tadina, Neva. 2015. *Raznolikost generacij v procesu vodenja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
 217. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US in 82/13.
 218. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI). *Uradni list RS*, št. 63/04.
 219. Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela* (4. izd.). Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
 220. Zimic, Barbara. 2020. Ženske kvote za velika podjetja. *Delo*, 28. nov. 2020, 17.
 221. ZNS (Združenje nadzornikov Slovenij). 2021. *Poročilo o napredku za doseganje cilje spolne raznolikosti iz pobude 40 33 2026*. <https://www.zdruzenje-ns.si/mediji/aktualne-novice/porocilo-o-napredku-za-doseganje-cilje-spolne-raznolikosti-iz-pobude-40-33-2026-1/> (8. 3. 2021).
 222. Žakelj, Tjaša in Martina Rameša. 2018. Zaposlovanje starejših v Sloveniji. *Socialno delo* 58 (1): 23–25.

STVARNO IMENSKO KAZALO

E

ekonomske migracije, 38

G

globalno gospodarstvo, 31, 43

gospodarske družbe, 1, 2, 10, 11, 77,
133, 142, 160, 171

K

kulturna raznolikost, III, 29, 42, 44, 115

M

menadžerska znanost, 139, 140

menadžment, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 18,
21, 24, 33, 34, 44, 46, 47, 48, 49, 52,
54, 55, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68,
80, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 105, 106,
107, 108, 111, 112, 115, 116, 123,
126, 127, 130, 131, 134, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 165, 166,
171, 172

menadžment raznolikost, 10, 11, 16,
17, 18, 44, 46, 47, 48, 49, 52, 59, 61,
62, 63, 66, 67, 68, 80, 82, 83, 84, 85,
87, 88, 105, 106, 107, 108, 111, 112,
123, 126, 127, 130, 134, 137, 138,
139, 140, 142, 165, 166, 171, 172

menadžment raznolikosti, 10, 11

model, 28, 58, 59, 85, 97, 152

O

organizacija, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16,
17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29,
30, 32, 33, 34, 39, 40, 42, 45, 46, 47,
48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 59,
60, 61, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 71, 72,
77, 78, 80, 81, 82, 89, 90, 91, 93, 94,
98, 99, 100, 101, 103, 104, 108, 112,
116, 117, 121, 122, 123, 125, 127,
128, 129, 131, 133, 134, 136, 137,
138, 139, 141, 142, 144, 146, 155,
159, 164, 165

R

raziskava, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18,
19, 20, 21, 24, 34, 35, 40, 51, 60, 62,
63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74,
78, 81, 116, 117, 121, 122, 123, 126,
133, 134, 136, 137, 140, 141, 142,
164

V

veščine, 9, 16, 21, 24, 31, 33, 41, 52, 54,
55, 57, 58, 64, 110, 112, 114, 124,
138

Z

zaposleni, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 19, 21,
22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 38, 40, 42, 44, 45, 46, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 62,

63, 67, 68, 69, 72, 73, 74, 77, 78, 80,
81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 107, 109, 111,
112, 114, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 122, 123, 125, 126, 128, 129,
130, 131, 132, 133, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 150, 152, 154,
159, 165, 166, 167, 169, 170, 171

zaposlovanje, 9, 13, 14, 15, 31, 32, 35,
37, 40, 41, 47, 49, 52, 55, 56, 60, 62,
63, 92, 112, 114, 131, 134, 139, 149,
150, 160, 164

znanje, 9, 10, 12, 17, 21, 24, 32, 33, 34,
50, 52, 57, 58, 61, 66, 68, 92, 93, 97,
98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106,
110, 114, 115, 124, 126, 128, 129,
130, 131, 134, 135, 137, 138, 139,
140, 146, 154, 168, 169

PRILOGE

Priloga 1 . Anketni vprašalnik o planiranju raznolikosti v podjetjih

ANKETNI VPRAŠALNIK O PLANIRANJU RAZNOLIKOSTI V PODJETJIH

Spoštovani.

Menedžement raznolikosti zajema vse notranje in zunanje procese, organizacijsko kulturo in vidike delovanja organizacije. Pomeni premik v premisi pravične in enakovredne obravnave vsakega posameznika, da je priznan kot individuum in kot unikum. V svoji dinamiki je povezan tudi s precejšnjimi ovirami pri zaposlovanju ranljivih skupin.

Vprašalnik je anonimen in predstavlja empirični del raziskovalnega dela na temo planiranja raznolikosti v podjetjih na področju zaznave osebnih okoliščin, kamor spadajo spol, starost, rasa, etnična pripadnost, sindikalna pripadnost, fizične omejitve pri delu omejitve pri delu psihične narave, spolna naravnost, veroizpoved, zakonski stan, starševski status, kraj prebivališča, osebni stil (oblačenje, komuniciranje), hobiji, izobrazba, delovne izkušnje in plača.

Vaše sodelovanje v raziskavi je ključno, saj lahko le z vašimi odgovori dobimo vpogled, kako poteka pristop k razumevanju planiranja raznolikosti ter doseganja zastavljenih ciljev in strategij v podjetjih ob predpostavki, da podpisnice Listine raznolikosti to področje najboljše poznajo in imajo o tem tudi največ informacij. Vprašalnik bo s strani kontaktne osebe Listine raznolikosti poslan vsem pooblaščenem za menedžement raznolikosti na naslove, ki so izključno v njihovi bazi. Odgovori na vprašanja vam bodo vzeli približno 10 minut vašega dragocenega časa.

Vljudno prosimo, da odgovori izražajo vaše mnenje na podlagi vaših izkušenj in dejstev. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno in prikazani le v agregirani obliki (in ne na ravni posameznika). Uporabljeni bodo izključno za namene te raziskave.

V primeru dodatnih vprašanj sem vam na voljo na elektronskem naslovu: suzana.zula@gmail.com.

Iskrena hvala za vso podporo in razumevanje.

Suzana Žula, UP, Fakulteta za management

Q1 – Ali v vaši organizaciji dosledno izvajate politiko raznolikosti v zvezi z zastopanostjo v organih vodenja ali nadzora družbe glede na spol, starost, izobrazbo in poklicne izkušnje?

- ☐ da
☐ ne

Q2 – 1. CILJI IN STRATEGIJE

Q3 – Naslednje trditve so povezane s planiranjem strateških ciljev, strategij in ciljev vodenja ter spremljanju in analizi učinkov. Prosimo vas, da odgovorite na vprašanja, v kolikšni meri ta trditev velja za vaše podjetje.

Popolnoma Ne Nevtralno Velja Popolnoma
ne velja velja velja velja

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

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno (letno, triletno, petletno ipd.) načrtuje in opravi analizo oziroma oceno glede menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Poslovodstvo (uprava) ima jasno vizijo, kaj v našem podjetju namerava doseči z menedžmentom raznolikosti.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Načrtovani so načini za razreševanja pritožb ter poti, preko katerih se zaposleni obrnejo po pomoč ali nasvet v

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

	Popolnoma ne velja	Ne velja	Nevtralno	Velja	Popolnoma velja
primeru težav na področju ravnanj z raznolikostjo.					
V viziji našega podjetja je navedena skrb za raznolikost zaposlenih sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju imamo izdelan strateški načrt za raznolikost, ki vsebuje dejavnosti, strukture in sredstva.	☐	☐	☐	☐	☐
V letnem poročilu našega podjetja so posebej opisani dosežki na področju raznolikosti.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju načrtujemo aktivnosti za zaposlene o dojemanju menedžmenta raznolikosti.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno načrtuje in spremlja raznolikost zaposlenih z vidika izpolnjevanja smotrov in ciljev.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri planiranju posamezne raznolike sestave svojih oddelkov, skupin in projektov upoštevamo sposobnosti, talente, izkušnje, osebne značilnosti in izobrazbo.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju je planiranje raznolikosti celovito in	☐	☐	☐	☐	☐

Popolnoma ne velja Ne velja Nevtralno Velja Popolnoma velja

generirano v vse delovne procese.

Poslovodstvo (uprava) ima načrtovano sprotno seznanjanje o pomembnih vprašanjih s področja raznolikosti, s katerimi se soočajo v posamezni skupini zaposlenih.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Raznolikost uvajamo na normalen način, z naravnim obnašanjem in sprejemanjem razlik med zaposlenimi.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

V našem podjetju raznolikost cenimo kot vrednoto, kar je zapisano tudi v politiki podjetja.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

V našem podjetju spodbujamo uvajanje neformalnih mrež, namenjenih manjšinskim skupinam zaposlenih.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

V našem podjetju zaposlenim omogočamo prilagodljiv delovni čas ali delo od doma (če narava dela to omogoča).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

V našem podjetju si vodstvo prizadeva ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Popolnoma Ne Nevtravno Velja Popolnoma
ne velja velja velja velja

družinsko/zasebno
življenje.

Q4 – 2. PLANIRANJE IN IZVEDBA USPOSABLJANJ

Q5 – Naslednje trditve so povezane s planiranjem in izvedbo usposabljanj. Prosimo vas, da odgovorite na vprašanja, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vaše podjetje.

Popolnoma Ne Nevtravno Velja Popolnoma
ne velja velja velja velja

Planiranje usposabljanj za
raznolikost je odvisno od
velikosti podjetja.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Za naše zaposlene z določenimi
osebnimi okoliščinami
organiziramo posebna
usposabljanja (npr. za tujce,
invalide, starše).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Pogoji za napredovanje so jasni,
znani in povezani z zahtevami
delovnih mest.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Osebj, ki je vključeno v
zagotavljanje podpore in
svetovanja v primeru težav
zaradi raznolikosti na delovnem
mestu, je za takšno delo
primerno usposobljeno.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Zahtevana znanja s področja
raznolikosti so razvidna iz
sistemizacije dela, ki ga
opravljam.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

	Popolnoma ne velja	Ne velja	Nevtralno	Velja	Popolnoma velja
Za razvoj našega podjetja je pomembno, da zaposlujeimo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju je izmenjava znanj med zaposlenimi različnih generacij pomembna.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju imamo oblikovano kulturo mentorstva.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju imajo mentorji zagotovljena ustrezna usposabljanja tudi s področja vodenja raznolikih skupin na osnovi osebnih okoliščin.	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 – Ali ste v zadnjih treh letih organizirali usposabljanje na temo raznolikosti?

- ☐ da
☐ ne

IF (1) Q6 = [1]

Q7 – Kdo se je udeležil teh usposabljanj? Možnih je več odgovorov.

- ☐ poslovodstvo (uprava) podjetja
☐ jaz kot pooblaščen-a predstavnik-ca
☐ vodje organizacijskih enot (sektorjev, služb, referatov, oddelkov ipd.)
☐ mentorji
☐ vodja ali zaposleni s področja vodenja kadrov
☐ vsi novozaposleni

☐ vsi zaposleni so v preteklosti že bili deležni usposabljanj na temo raznolikosti

Q8 – Katerih usposabljanj/delavnic/predavanj, povezanih z raznolikostjo, ste se vi ali vaši sodelavci že udeležili – kot samostojna tema ali v sklopu drugega usposabljanja?

Možnih je več odgovorov.

- ☐ splošne raznolikosti in ozaveščenosti
- ☐ usposabljanja o reševanju sporov/nadlegovanj/trpinčenje na DM
- ☐ usposabljanja kadrovskih strokovnjakov za razgovore
- ☐ izobraževanje na področju nediskriminacije in spodbujanja enakosti
- ☐ vključujoče vedenje
- ☐ treningi občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in spoštovanju razlik med zaposlenimi
- ☐ kakovostno staranje in medgeneracijsko sodelovanje
- ☐ invalidnost
- ☐ etničnost
- ☐ vera
- ☐ LGBT
- ☐ predsodki in nezavedna pristranost
- ☐ drugo:

Q9 – 3. OBSTOJEČA PRAKSA IN IZBOLJŠAVE

Q10 – S katerimi predsodki se največ srečujete v vašem poslovnem okolju?

--

Q11 – Kakšni so vaši predlogi za izboljšanje menedžmenta raznolikosti?

Q12 – Prosimo, navedite vsaj en primer dobre prakse s področja raznolikosti iz vašega podjetja.

Q13 – 4. PODATKI O PODJETJU

Q14 – Pravno-organizacijska oblika gospodarske družbe:

- ☐ s. p.
- ☐ družba z omejeno odgovornostjo, d. o. o.
- ☐ družba z neomejeno odgovornostjo, d. n. o.
- ☐ delniška družba, d. d.
- ☐ komanditna/tiha družba, k. d.
- ☐ zavod
- ☐ zadruga
- ☐ socialno podjetje, so. p.
- ☐ društvo, fundacija, združenje, zbornica, zveza društev
- ☐ drugo:

Q15 – Velikost podjetja, v katerem ste zaposleni, po številu zaposlenih:

- ☐ mikro podjetje
- ☐ majhno podjetje
- ☐ srednje veliko podjetje
- ☐ veliko podjetje

Q16 – Glavna dejavnost:

- ☐ kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- ☐ rudarstvo
- ☐ predelovalne dejavnosti
- ☐ oskrba z električno energijo, plinom in paro

- ☐ oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
- ☐ gradbeništvo
- ☐ trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- ☐ promet in skladiščenje
- ☐ gostinstvo
- ☐ informacijske in komunikacijske dejavnosti
- ☐ poslovanje z nepremičninami
- ☐ strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- ☐ druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- ☐ dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
- ☐ izobraževanje
- ☐ zdravstvo in socialno varstvo
- ☐ kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- ☐ druge dejavnosti

Q17 – Kam je umeščen menedžment raznolikosti?

- ☐ vršni menedžment, poslovodstvo (uprava)
- ☐ kakovost
- ☐ kadrovsko področje (HRM)
- ☐ drugo:

Q18 – V našem podjetju se z menedžmentom raznolikosti ukvarja:

- ☐ jaz, ki sem hkrati pooblaščen/a za menedžment raznolikosti
- ☐ za vodenje raznolikosti imamo posebej oblikovan tim

Q19 – Leto podpisa Listine raznolikosti:

Q20 – 5. PODATKI O POROČEVALKI / POROČEVALCU

XSPOL – Spol:

- ☐ ženski
- ☐ moški

Q21 – Letnica rojstva:

XIZ7a9 – Dosežena stopnja izobrazbe:

- ☐ srednješolska izobrazba ali manj
- ☐ višje ali visokošolska izobrazba
- ☐ univerzitetna izobrazba
- ☐ specializacija, magisterij
- ☐ doktorat

Q22 – Delovno mesto, ki ga zasedate v podjetju:

Za vaš trud in čas se vam iskreno zahvaljujem.

Suzana Žula

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

IZDANE MONOGRAFIJE

1. Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela
Bukovec, Boris et al. 2023
2. **Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom**
Božič, Mari; Gorenc Zoran, Annmarie 2023
3. **Analiza stanja na področju računalništva v oblaku v poklicnem izobraževanju**
Pucelj, Maja et al. 2023
4. **Onderwijskader voor cloud computing - eerste deel (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
5. **Bulut bilgisim eğitim çerçevesi – birinci bölüm (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
6. **Cadru educațional privind cloud computing – prima parte (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
7. **Pedagogisk rammeverk for cloud computing – første del (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
8. **Educational Framework on Cloud Computing – second part (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
9. **Educational Framework on Cloud Computing – first part (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
10. **Obrazovni okvir za računalstvo u oblaku – prvi dio (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
11. **Izobraževalni okvir za oblako računalništvo – prvi del (e-knjiga)**
Pucelj, Maja et al. 2023
12. **Model avtopoietskega vodenja – II. del (empirična raziskava)**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2022
13. **Pravni okvirji poslovanja (e-knjiga)**
Pucelj, Maja 2022
14. **Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetij**
Galič, Stanislav; Gorenc Zoran, Annmarie 2022
15. **Dolgotrajna oskrba**
Kavšek, Marta 2021
16. **Menedžment dobrega počutja**
Bertoncel, Tine 2021
17. **Model avtopoietskega vodenja – I. del (teoretična raziskava)**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2021
18. **Generalizirano mehko linearno programiranje**
Usenik, Janez; Žulj, Maja 2021
19. **Planetarno prebujanje**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija; Lipič, Nikolaj 2021
20. **Paradigma sodobne organizacije**

Ambrož, Milan	2021
21. Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij Ovsenik, M. et al.	2021
22. Ranljivosti programske opreme Dobrovoljc, Andrej	2020
23. Sistemska dinamika Turnšek, Tit	2020
24. Družba 5.0: Izzivi prihodnosti Bertoncel, Tine	2020
25. Gradniki novih organizacijskih modelov Gorenc Zoran, Annmarie et al.	2020
26. Vodenje in pripadnost v osnovni šoli Plešnik, Janko; Bukovec, Boris	2020
27. Poslovna matematike (e-knjiga) Usenik, Janez; Vidiček, Matija	2020
28. Poslovna statistika (e-knjiga) Usenik, Janez; Vidiček, Matija	2020
29. Izbrana poglavja iz matematike (e-knjiga) Usenik, Janez	2020
30. Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost Markič, Mirko; Kreslin, Damijan	2019
31. Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice Šuc, Lea	2019
32. Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2018 Bukovec, Boris (ur.)	2019
33. Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2017 Bukovec, Boris (ur.)	2018
34. Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar	2018
35. Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka	2018
36. Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja (e-knjiga) Škafar, Branko	2018
37. Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris	2018
38. Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost (e-knjiga) Pavlič, Miran, Markič, Mirko	2018

39. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji**
(e-knjiga)
Balažic Peček, Tanja 2018
40. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**
Ivanko, Štefan 2017
41. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
42. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**
Colarič-Jakše, Lea-Marija 2017
43. **Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
44. **Nova doktrina organizacije- 2.del: Preusmeritev pozornosti**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017
45. **Avtopoietska organizacija**
Bukovec, Boris (ur.) 2017
46. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999-2012**
Žurga, Gordana 2017
47. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**
Pinterič, Uroš 2016
48. **Selected topics in modern society** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia 2016
49. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better?** (e-knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
50. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij** 2016
Bukovec, Boris (ur.) 2016
51. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**
Brcar, Franc 2016
52. **Education policy as the factor of development** (e-knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
53. **Spregle dane pasti informacijske družbe**
Pinterič, Uroš 2015
54. **Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v krizu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizmu**
Kresal, Friderika; Meško, Maja 2015
55. **Zgodovina organizacijske misli**
Ivanko, Štefan 2015
56. **Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?**
Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija 2015

57. **Sodobni trendi v turizmu**
Ovsenik, Rok 2015
58. **Selected topics in change management** (e-knjiga)
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
59. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**
Mihálik, Jaroslav 2015
60. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
61. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015
62. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015**
Bukovec, Boris (ur.) 2015
63. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**
Mlakar, Tatjana 2014
64. **Featuring Norden in ten episodes**
Czarny, Ryszard M. 2014
65. **Sociológia mládeže**
Macháček, Ladislav 2014
66. **Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**
Klimovsky, Daniel 2014
67. **Rethinking public policies** (e-izdaja)
Pinterič, Uroš 2014
68. **Local Governance between democracy and efficiency**
Jüptner, Petr. (et al.) 2014
69. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**
Pinterič, Uroš 2014
70. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
71. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVIIJI FOŠ



RUO

Revija za univerzalno odličnost

Journal of Universal Excellence

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



ISSN 2232-5204

Revija za univerzalno odličnost *(Journal of Universal Excellence)*

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.



ISSN 2463-9281

Izzivi prihodnosti

Challenges of the Future

Letnik x, številka x, mesec 20xx

Volume x, Issue x, Month 20xx



Izzivi prihodnosti *(Challenges of the Future)*

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.

**RAZVIJAMO
USTVARJALNE
POTENCIALE
POSAMEZNIKOV IN
ORGANIZACIJSKE
ZNANOSTI
TER PRISPEVAMO K
NENEHNEMU
IZBOLJŠEVANJU
KAKOVOSTI
ŽIVLJENJA.**



**ŠTUDIJSKI PROGRAMI
MENEDŽMENT KAKOVOSTI**

- **VISOKOŠOLSKI**
- **MAGISTRSKI**
- **DOKTORSKI**



**www.fos-unm.si
info@fos-nnm.si**

**RAZVIJAMO VAŠO
USTVARJALNOST**