

# UVAJANJE ENAKOSTI, RAZNOLIKOSTI IN VKLJUČENOSTI V ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

**Sandra Hlebš, Tina Skočaj**

British Council Slovenia, Trg republike 3, 1000 Ljubljana  
[Sandra.hlebs@britishcouncil.si](mailto:Sandra.hlebs@britishcouncil.si), [Tina.skocaj@britishcouncil.si](mailto:Tina.skocaj@britishcouncil.si)

**Povzetek:** Enakost, raznolikost in vključenost (EDI) se obravnava tako z akademskega kot praktičnega vidika kot širši družbeni fenomen, ki ob mobilnosti in globalizaciji ne pozna meja, obenem pa se prepoznava kot poslovna priložnost za organizacije in podjetja na področju družbeno odgovornega delovanja. Sprejeta zakonodaja in interni organizacijski akti pa še daleč ne zagotavljajo uspešno umestitev principov enakosti, raznolikosti in vključenosti v podjetja, kot tudi ne zavzetosti zaposlenih posameznikov za tovrstne vrednote. V ilustracijo je naštetih nekaj primerov, kako 'neizrečene', skrite vrednote kot tudi interesi posameznih skupin lahko zasenčijo dejansko integracijo tovrstnih procesov na trajnostni osnovi. Članek v nadaljevanju obravnava ključne dejavnike in vidike uvajanja celostnega pristopa k enakosti, raznolikosti kot tudi vključenosti na primeru mednarodne organizacije British Council; poslovne, etične in pravne dejavnike, ki so gonilo celostnega vključevanja EDI v organizacijo kot tudi sistemska orodja, ki se uporabljajo pri trajnostni zasnovi izvajanja EDI principov, kot tudi pozitivne učinke na poslovanje.

**Ključne besede:** enakost, raznolikost, vključenost, strateška družbena odgovornost in raznolikost, inkluzivno poslovanje

## MAINSTREAMING EQUALITY, DIVERSITY AND INCLUSION INTO ORGANISATIONAL STRUCTURES

**Abstract:** Equality, Diversity and Inclusion (EDI) is an area of research and discourse both from academic and practical point of view, and it is considered to be a wider, universal social phenomenon, due to mobility and globalization taking place on a global scale. At the same time, it is also recognized as a business opportunity for organizations and companies that are active in the field of social responsibility. However, the adopted legislation and internal organizational acts still by far cannot guarantee a successful placement of the principles of equality, diversity and inclusion in the company; they neither provide buy-in and commitment of all individuals to such values. In the illustration, there are some examples of how the 'withheld', hidden values, as well as the interests of individual groups may overshadow the actual integration of these processes on a sustainable basis. The article below discusses the key success factors and aspects of introducing a holistic approach to equality, diversity and inclusion in the case study of the UK international organization The British Council; professional, ethical and legal factors that are driving the holistic EDI integration in the organization, along with system tools, which are sustainably designed and used during as well as after implementation of EDI principles, as well as its positive effects on business.

**Keywords:** Equality, diversity, inclusion, strategic corporate social responsibility and diversity, inclusive business

## 1. Uvod

Raznolikost, enakost in vključenost (v nadaljevanju EDI – equality, diversity, inclusion) kot tudi multikulturalnost, so družbeni pojavi, ki so fenomenološko obravnavani zadnjih nekaj desetletij, naj si bo v akademskih oziroma praktičnih raziskavah in pristopih, ki so tako sociološke, politične kot tudi kadrovske narave (Konrad, Prasad, Pringle, 2006). Pojav, ki se je tipično obravnaval v državah, kjer je bila visoka potreba po vključevanju tako ekonomskih kot političnih imigrantov in azilantov, je z vse večjo globalizacijo in mobilnostjo postal vsesplošni fenomen, ki ga lahko zasledimo vsepovsod po svetu. Ugotavljamo, da teorija, praksa in politika EDI ni in ne more biti omejena samo na eno državo, saj je razvoj naprednih praks vedno črpal iz mednarodnih izmenjav izkušenj in pobud in vplival na napredek politik in dobrih pristopov na domači ravni. Enako velja za področje organizacijskih struktur in zaposlovanja, oz. EDI menedžmenta, kjer prav tako obstajajo izmenjave oziroma benchmarking / primerjave dobrih praks med podjetji.

## 2. Problematika

Stoletja aktivizma za človekove pravice in desetletja političnih, demografskih in družbenih sprememb so vodila agendo EDI v delovnem okolju. To dolgo obdobje tranzicije priča znatnemu napredku, ko so tradicionalno izključene in marginalizirane skupine utrle pot na področja izobraževanja in zaposlovanja, kjer so bile pred tem izključene (Özbilgin, 2009).

V mnogih razvitih državah te pozitivne spremembe v dostopu do izobraževanja in dela navajajo mlajše generacije žensk in moških na občutek, da je enakost kot del priložnosti že dosežena. Žal pa je velika mera tega optimizma zgrešena. Kljub dolgi zgodovini napredka principov EDI pri delu, mnoge oblike pojavov neenakosti, diskriminacije in izključevanja, kljub sprejeti ustrezni zakonodaji, še naprej zaznamujejo izkušnje posameznikov na vseh življenjskih področjih.

*Nekaj primerov:*

Pred uvedbo ustrezne zakonodaje v Veliki Britaniji l. 2003, je napredek na področju enakosti, raznolikosti in spolne usmerjenosti temeljil na družbeni pravičnosti in / ali posamičnih argumentiranih primerih. Raziskave kažejo, da lahko vključujoč organizacijski odziv koristi LGB (lezbičnim, gejevskim, biseksualnim) zaposlenim, kot tudi njihovim delodajalcem. Vendar pa je bila kmalu ugotovljena 'vrzel v izvajanju' med implementacijo politike enakosti in raznolikosti glede na spolno usmerjenost ter dejansko prakso. Uvedba zakona kot dodatnega dejavnika k ukrepom za spodbujanje enakosti na področju spolne usmerjenosti je bila sicer pozitivna, vendar pa so LGB zaposleni izrazili pomisleke glede načina, kako se nekatere organizacije zanašajo na LGB posameznike, da sami prvi sprožijo tovrstne pritožbe, pred celostnim reševanjem problemov. Tako zakonodaja, čeprav dobrodošla, ni bila zdravilo za odpravljanje diskriminacije in nadlegovanja zaradi spolne usmerjenosti na delovnem mestu. LGB anketiranci so pričakovali od organizacijskega vodstva, da zagotovi proaktivno pobudo pri vprašanih raznolikosti in enakosti, ter tako preneha obravnavati spolno usmerjenost 'revnega sorodnika' v zvezi z organizacijskimi prizadevanji za enakost in raznolikost. (Colgan, Creegan, McKearney, Wright, 2007)

Uravnoteženo življenje (Work-Life Balance): Glavna praksa fleksibilnih oblik dela (FOD) ki jo zaposleni koristijo, je štiri-dnevni delovnik na teden. Kljub določenim ugodnim učinkom pa predstavlja dvojno rezilo in ima potencialno negativen predznak. Podpira matere, vendar na račun predpostavk oz. stereotipov, povezanih z različnim spolom. Kljub zavezanosti k prožnosti in 'ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem', je konstrukt idealnega delavca in idej o kompetentnosti še vedno močno združen z hegemonijo moškosti. To, skupaj s prevladujočim idealom 'dobre matere', ogroža pravičnost med spoloma in učinkovitost na delovnem mestu (Lewis, Humbert, 2010).

V ZDA, aprila 2014, so demokrati v kongresu že tretjič neuspešno vložili predlog Zakona za plačno poštenost, ki je bil ponovno zavržen. Nacionalni odbor republikanske stranke je zavrnitev utemeljil z izjavo, da 'ne obstaja

neskladje zato, ker je npr. ženskih gradbenih inženirjev manj kot moških inženirjev v istem podjetju s primerljivimi izkušnjami. Neskladje obstaja, ker ženska socialna delavka naredi manj kot moški inženir.' Ta interpretacija ne pride zelo daleč, da bi uspela pojasniti razlike v plačah med spoloma. Kot je profesorica ekonomije na Harvardu, Claudia Goldin, izjavila: 'Obstaja prepričanje, ki ne drži, namreč, da so ženske v slabo plačanih poklicih in, če bi jim samo dali boljše plačane poklice, bi rešili problem plačne vrzeli med spoloma'. Goldinova ugotavlja, da plačna vrzel obstaja v nekaterih najboljše plačanih poklicih. 'Finančne strokovnjakinje zaslužijo le 66 odstotkov, kar njihovi moški kolegi, zdravnice 71 odstotkov, in odvetnice in sodnice 82 odstotkov. To je vse, vključujoč enake kriterije za starost, delovno dobo, ure dela in stopnjo izobrazbe.' Plačna vrzel v ZDA sicer kaže trend zapiranja, vendar se je prav v obdobjih 2003-05 in 2011-12, ponovno razširila. (Pew Report, 2013).

### **3. British Council in uvajanje enakosti, raznolikosti in vključevanja v organizacijske strukture**

British Council je mednarodna organizacija, ki deluje na področju kulture, družbe in izobraževanja v 110 državah po svetu, v različnih kulturnih okoljih in skupnostih. Delovno področje organizacijsko učinkovitega obravnavanja raznolikosti in spodbujanja enakih možnosti zaposlenih, glede na naravo poslanstva organizacije predstavlja sestavni del upravljanja, obenem pa znanje in izkušnje poglavitno prispevajo k mednarodnim dejavnikom enakosti, raznolikosti in vključevanja.

S sistemsko uvedbo oziroma integracijo politik, strategije in upravljanja EDI kot temeljne organizacijske vrednote, British Council želi odražati raznolikost in multikulturalnost sodobne družbe in razvijati dobre prakse v kadrovske upravljanju. Tako kot se dobre prakse in napredek na tem področju razvijajo s črpanjem dobrih praks med državami in podjetji, ta proces poteka tudi med podjetji in širšem ekosistemu v katerem delujejo. Velika Britanija je tradicionalno država z bogato multikulturalnostjo in raznolikostjo, ki se odseva v njeni družbi in zakonodaji, kar še posebej vzajemno vpliva na britanske mednarodne organizacije, delujoče na področju kulture, javne diplomacije in t.i. 'mehke moči'. Delo na področju EDI prispeva k večjemu zaupanju, varnosti in stabilnosti v skupnih prizadevanjih za zadovoljevanje potreb vseh članov družbe, ne glede na njihov status ali značilnosti.

Enake možnosti, raznolikost in vključenost British Council obravnava strateško in sistematično, zato je v 12 letih razvil pristope, procese in sisteme njihovega vključevanja v svoje dejavnosti po vsem svetu. So sestavni del njegove blagovne znamke in prispevajo k zviševanju ugleda ter uspeha, saj EDI vrednote in način delovanja predstavljajo bistven doprinos k politiki in transparentnosti družbene odgovornosti podjetja.

Integracijski pristop in vključevanje enakosti, raznolikosti in vključenosti poteka tako znotraj (strukturno) kot tudi pri delovanju organizacije navzven.

#### **3.1 Definicije**

Definicije so pomembne pri oblikovanju strateškega pristopa k enakosti in raznolikosti - kaj natančno je mišljeno s temi izrazi in katera področja se bodo obravnavala. British Council se je, po opravljenih raziskavah, analizah in posvetovanjih s ključnimi deležniki, odločil, da bo uporabil v nadaljevanju navedene in razložene ključne pojme.

##### **3.1.1 Enakost**

Enakost priložnosti pomeni pošteno obravnavo vseh ljudi brez predsodkov in ustvarjanje pogojev na delovnem mestu in v širši družbi, ki spodbujajo in cenijo raznolikost ter poudarjajo spoštovanje. Gre tudi za poskus odpravljanja preteklih razlik ter zagotavljanje, da se vse stranke in dobavitelje obravnavajo konstruktivno, tako da se podpira ustrezno vključevanje, ki ne povzroča diskriminacije.

##### **3.1.2 Raznolikost**

Pristop k raznolikosti je osredotočen na najbolj učinkovito uporabo razlik in podobnosti med ljudmi v korist organizacije in širše družbe. Gre za ustvarjanje vključujočega okolja in praks, ki koristijo organizaciji in njenim zaposlenim, ter upoštevanje, da so si ljudje med sabo različni v več pogledih. Pri tem lahko prepoznavamo, da smo ljudje edinstveni in da obstajajo številne vidne in nevidne razlike, kot tudi podobnosti med nami. Če razumemo, cenimo in učinkovito upravljamo te razlike, lahko dosežemo večjo uspešnost na ravni posameznika, skupine ali organizacije.

### **3.1.3 Vključenost**

Je dinamičen pristop k pozitivnemu odzivanju na raznolikost in pogled na individualne razlike kot priložnost za obogatitev, in ne kot problem (UNESCO, 2005). Vključevanje omogoča, da so vsi ljudje dobrodošli, in dopušča ter spodbuja vse k sodelovanju.

### **3.2 Raznolikost in kulturno-poslovni odnosi**

Izgradnja učinkovitih mednarodnih kulturnih odnosov in poslovanja je nemogoča in nedosegljiva brez konceptualnega, kot tudi aplikativnega razumevanja in spoštovanja različnih ljudi, kultur in običajev. Upoštevanje in stimuliranje raznolikosti ima pozitiven vpliv, ki se manifestira na več načinov, vključno:

- S prenosom organizacijskih vrednot v prakso,
- S spodbudo organizacijske raznolikosti z zaposlovanjem ljudi različnih kultur, izvora, porekla in izkušenj, ki medsebojno sodelujejo v duhu formalnih vrednot organizacije,
- Z izkazovanjem spoštovanja in poznavanje drugih kultur in običajev,
- S spodbujanjem načina dela, ki temelji na iskanju skupnega in povezujočega,
- Z zagotavljanjem upoštevanja širših mednarodnih instrumentov, vključno s Splošno deklaracijo o človekovih pravicah (UNDHR) in Konvencijo Unesca o kulturni raznolikosti.

### **3.3 Celostni pristop**

Za celostno in učinkovito uvajanje EDI v organizacijske strukture je pomembno upoštevati različne dejavnike, ki tvorijo jedro EDI strategije v podjetju. Ti so poslovni, etični in pravni dejavnik (Diagram 1), ki jih bomo v nadaljevanju natančneje opredelili. Ti trije dejavniki se dopolnjujejo s sedmimi glavnimi področji raznolikosti (Diagram 2):

- starost,
- omejena zmožnost za delo,
- etničnost in rasa,
- spol,
- vera in prepričanja,
- spolna usmerjenosti
- uravnoteženo življenje (work-life balance).

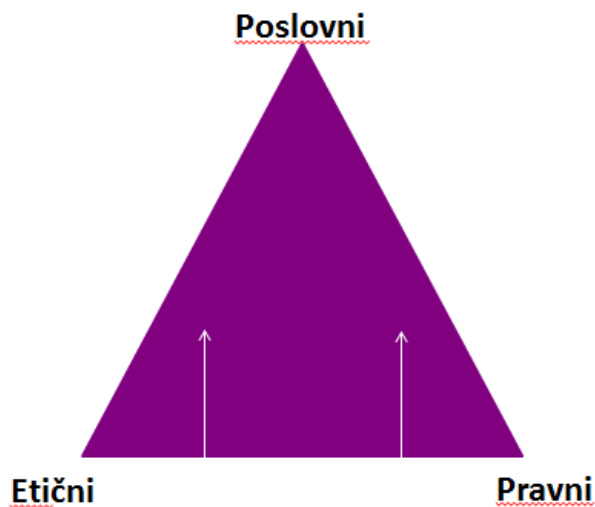


Diagram 1: Ključni dejavniki uvajanja EDI v organizacijsko strukturo



Diagram 2: Ključni dejavniki EDI in sedem glavnih področij raznolikosti

### 3.3.1 Poslovni dejavnik

Spoštovanje raznolikosti je neločljivo povezano z organizacijskimi vrednotami in vlogo, ki jo British Council igra pri izgradnji kulturnih odnosov. Spodbuja delovno sodelovanje med raznolikimi skupinami in posamezniki, saj predpostavlja, da raznolike skupine prekašajo storilnost ne-rznolikih skupin.

Tako pri zaposlovanju kot pri upravljanju obstoječih kadrov je pomembno upoštevanje in ohranjanje raznolikosti, bodisi v razmerju mladi-stari, moški-ženske oz. različne veroizpovedi, idr. Prav spoštovanje in cenjenje raznolikosti vodi k iskanju in zaposlitvi novih talentov in pridobivanje svežih pogledov in idej ter hkrati poveča in obdrži ter ohranja znanja, izkušnje in strokovnost obstoječih zaposlenih. Raznolikost hkrati pripomore

k spodbujanju ustvarjalnosti, inovativnosti in prilagodljivosti razmeram na trgu ter iskanju novih priložnosti, pristopov in poslovnih priložnosti.

### **3.3.2 Etični dejavnik**

Etični dejavnik je pomemben pri upravljanju poslovnih sistemov in organizacij. Za uspešno poslovanje je pomembno, da cenimo in pravično obravnavamo tako zaposlene, kot poslovne partnerje in stranke ne glede na njihovo poreklo ali značilnosti, tako na ravni posameznika, družbe oziroma na globalni ravni. To mnogokrat predstavlja izziv, vendar etični pristop opredeljuje neenakosti kot dehumanizirajoče in v nasprotju s socialno pravičnostjo in vključenostjo.

### **3.3.3 Pravni dejavnik**

Spoštovanje zakonov in zakonskih podlag igra pomembno vlogo pri podpori družbene pravičnosti in odprave neupravičene in nezakonite diskriminacije ter pri doseganju pozitivnih sprememb in vključenosti. Poleg pravne podlage organizacije razvijajo svoje notranje kodekse in pravila, kot nadgradnjo osnovnim zakonom. Dobre prakse vključuje razvoj pravilnikov in politik, ki podpirajo kulturo odprtega govora o pomislekih in nepravilnostih v organizaciji, kodeksov za boj proti goljufiji in korupciji, politike okoljske ozaveščenosti in trajnostnega razvoja, varstva otrok, ter drugih internih aktov kot nadgradnje splošne skladnosti z zakonodajo.

Upoštevanje vseh treh dejavnikov vodi k tako interni kot tudi zunanji komunikaciji, da organizacija ceni vsakega posameznika in obenem deluje transparentno in družbeno odgovorno do zaposlenih, poslovnih partnerjev in drugih deležnikov, prav tako tudi do okolja, v katerem je prisotna.

## **3.4 EDI orodja**

British Council uporablja več pristopov za spodbujanje enakosti, raznolikosti in vključenosti, katerih napredek se nadzoruje in ocenjuje z različnimi orodji. Uvajanje enakosti, raznolikosti in vključenosti se najbolje omogoča in upravlja z zagotovitvijo vključenosti EDI principov v vse procese in funkcije v organizaciji ter so obenem obvezen del vseh procesov odločanja.

Ob nanašanju na vse tri našete dejavnike: pravni, poslovni in etični, so pri EDI implementaciji za upoštevanje le-teh uporabljala sledeča orodja, razvita pri British Councilu:

- 1) Strateška orodja in orodja politike
  - Strategija za raznolikost
  - Politika enakih možnosti
  - Zaposlovanje in izbor
  
- 2) Orodja za izvajanje
  - Sprotno preverjanje enakosti
  - Cilji enakosti
  - Ocenjevanje in pregledovanje učinka
  - Beleženje težav
  - Svetovalni odbor za invalidnost
  - Knjižnica živih knjig
  - Okvir za ocenjevanje raznolikosti

V nadaljevanju se bomo posvetili podrobnejši predstavitvi treh ključnih orodij: okvir za ocenjevanje raznolikosti, sprotno preverjanje enakosti, ocenjevanje in pregledovanje učinka.

### **3.4.1 Okvir za ocenjevanje raznolikosti (Diversity assessment framework (DAF))**

Gre za poglavitno in inovativno orodje za merjenje raznolikost v organizaciji. Uporablja se v vseh enotah British Councila za merjenje in ocenjevanje napredka celotne organizacije na področju vpeljevanja in upravljanja z raznolikostjo. Njihova uspešnost se meri glede na niz uveljavljenih kazalnikov, kot so na primer: transparentno in objektivno zaposlovanje, organizacijska EDI kultura pri vsakodnevnem delu, ter vodenje v skladu z EDI. Merjenje in analiza predstavljata podlago za ustrezno poročilo o storjenem napredku s področja enakosti, raznolikosti in vključevanja. Rezultati so vključeni v letno poročilo organizacije.

### **3.4.2 Sprotno preverjanje enakosti (Equality monitoring)**

Spremljanje enakosti v organizaciji pomaga graditi podrobno in celovito demografsko sliko zaposlenih in daje informacijo o vplivu uvedenih politikih in strategij za spodbujanje enakosti. Podatki, ki se navadno zbirajo, so: starost, delovna zmožnost, etničnosti in rase, spol, vera ter spolna usmerjenost. Vendar so le-ti odvisni tudi od lokalne zakonodaje in predpisov v posameznih državah.

Iz zbranih podatkov se nato oblikujejo priporočila, potrebna za ukrepe pri zagotavljanju odstranjevanja morebitne neupravičene diskriminacije ter promocije enakosti na vseh nivojih organizacije.

### **3.4.3 Ocenjevanje in pregledovanje učinka (Equality screening and impact assessment)**

To orodje se uporablja za ocenjevanje in pregled učinka vpeljevanja novih politik, pravil in kodeksov v prakso, ki vplivajo na različne skupine ljudi. Pri pregledu se predvsem osredotoča dejavnik neupravičene diskriminacije, do katerih bi lahko prišlo z uvedbo določenih politik. Orodje nam omogoča in služi predsem kot kontrola in prilagoditev novih politik, pravil ali kodeksov v taki meri, da odpravljajo morebitno diskriminacijo in zagotavljajo večjo enakost in pravičnost.

## **3.5 Prednosti uvajanja EDI v organizacijah**

Notranji dejavniki vključujejo motiviranost kadra in udejstvovanje, širok nabor pri zaposlovanju talentiranih posameznikov, večjo ustvarjalnost in inovativnost, manj pritožb in formalnih tožb, višanje in upoštevanje vrednot in organizacijske kulture, integrirano družbeno odgovornost podjetja, večjo transparentnost v poslovanju.

Zunanji dejavniki se kažejo predvsem v boljših poslovnih rezultatih, v okrepljen ugledu in pripadnosti blagovni znamki, v možnosti za širitev na nove trge, v povečani učinkovitosti in uspešnost ter v edinstveni dodani vrednosti, ki organizacijo ločijo od konkurence.

## **4. Zaključek**

Fenomen enakosti, raznolikost in vključenosti je z naraščajočo mobilnostjo in globalizacijo postal pomemben dejavnik za poslovni svet. Pozitivne spremembe na tem področju so še posebej zajele podjetja oz. organizacije, ki delujejo na storitvenih področjih in mednarodnih trgih, ter kjer je močno prisotno interaktivno, timsko delo in potrebna visoka raven komunikacije tako med zaposlenimi kot tudi med podjetjem in okoljskimi deležniki. Tovrstna podjetja so prepoznala potrebo po sistemski in strateški obravnavi te problematike, saj se v okolju v katerem poslujejo srečujejo s posamezniki z različnimi lastnostmi, izvorom in vrednotami. British Council, kot mednarodna organizacija, se prav tako sooča s tem izzivom, zato so pred dvanajst leti začeli s strateško in sistemsko obravnavo, ki je danes sestavni del blagovne znamke in predstavlja bistven doprinos k politiki in transparentnosti družbene odgovornosti podjetja. Za uspešno in celovito uvedbo pa je izrednega pomena, da ima organizacija jasno strategijo in tudi orodja, ki ji omogočajo uspešno izvedbo v praksi, nadzor in merjenje učinkov.

**Viri:**

Bartel-Ellis, F, Franklin, J (2014), *Equality, Diversity and Inclusion Strategy*, British Council, London

Konrad, A.M, Prasad, P, Pringle, J(2006), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage Publications

Labaton, V (2014), *Five myths about the gender pay gap*, Washington Post, USA

([http://www.washingtonpost.com/opinions/five-myths-about-the-gender-pay-gap/2014/07/25/9e5cff34-fcd5-11e3-8176-f2c941cf35f1\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/opinions/five-myths-about-the-gender-pay-gap/2014/07/25/9e5cff34-fcd5-11e3-8176-f2c941cf35f1_story.html))

Lewis, S, Humbert, L (2010), *Discourse or reality?: 'Work-life balance', flexible working policies and the gendered organization*, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 Iss: 3

Özbilgin, M.F, (2009), *Equality, Diversity and Inclusion at Work*, A Research Companion, Edward Elgar Publishing, Inc.

Colgan, F, Creegan, C, McKearney, A, Wright, T (2007) *Equality and diversity policies and practices at work: lesbian, gay and bisexual workers*, *Equal Opportunities International*, Vol. 26 Iss: 6

Pew Research (2013), *On Pay Gap, Millennial Women Near Parity – For Now*, *Pew Social Trends*

(<http://www.pewsocialtrends.org/2013/12/11/on-pay-gap-millennial-women-near-parity-for-now/>)

Unesco (2005), *Guidelines for Inclusion: Ensuring Acces to Education for All*, Unesco, France