

ENAKE MOŽNOSTI NA DELOVNEM MESTU ALI REŠ VPLIVAJO NA SODELOVANJE ZAPOSLENIH?

EQUAL OPPORTUNITIES AT THE WORKPLACE
THEIR IMPACT ON EMPLOYEE PARTICIPATION.

Equal opportunity practices, including non-discrimination and positive action policies, are examined using WERS 98 data to assess their associations with Joint Consultancy Committees dealing with production issues, working practices and future plans for the workplace. Moreover, the paper examines the impact of ethnicity on employee participation and on the above-mentioned Joint Consultancy Committees. By controlling for various factors, I found that non-discrimination policies are associated with Joint Consultancy Committees dealing with production issues and working practices. On the other hand, I found only partial support for the association between non-discrimination policies and Joint Consultancy Committees dealing with future plans and trends and for the impact of ethnicity on employee participation. No support has been found for the association between ethnicity and Joint Consultancy Committees and between positive action policies and Joint Consultancy Committees.

Keywords: employee participation, equal opportunities, ethnic adherence

To besedilo preučuje zvezo med ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti, ki vključujejo politike nediskriminacije in pozitivne diskriminacije, in odbori za skupno posvetovanje, namenjeni proizvodnim vprašanjem, delovnim praksam in posvetovanju o načrtih za prihodnost. Poleg tega preučuje, kako etnična pripadnost uslužbencev vpliva na sodelovanje zaposlenih in na zgoraj omenjene odbore. Rezultati nakazujejo, da obstaja vzročna zveza med politikami nediskriminacije in odbori, namenjeni proizvodnim vprašanjem in delovnim praksam. Le delno pa sta bili potrjeni hipotezi o zvezi med politikami nediskriminacije in odbori, ki so namenjeni posvetovanju o načrtih za prihodnost ter o zvezi med etnično pripadnostjo in sodelovanjem zaposlenih. Rezultati raziskave pa niso potrdili obstoja zveze med etnično pripadnostjo in odbori ter zveze med pozitivno diskriminacijo in odbori.

Ključne besede: sodelovanje zaposlenih, enake možnosti, etnična pripadnost

UVOD

Kako sodelovanje zaposlenih vpliva na produktivnost organizacij je vprašanje, ki je na prehodu v novo tisočletje pritegnilo pozornost mnogih organizacij. Podjetja se namreč danes spopadajo z vse večjo konkurenco, ki je vsaj deloma posledica nastopa na mnogo večjem in večkrat tudi bolj zahtevnem trgu. Poskušajo ji kljubovati z uvedbo inovativnih delovnih praks (*working practices*). S svežimi strategijami upravljanja, ki stremijo k spremembi vedenjskih vzorcev uslužbencev, k povečanju zagnanosti zaposlenih in utrjevanju njihove lojalnosti do podjetja, poskušajo organizacije izboljšati svoje poslovne rezultate (Gollan 2000).

S podobnim zanimanjem smo v prejšnjem desetletju spremljali tudi razvoj ukrepov za spodbujanje, vzpostavljanje in zagotavljanje enakih možnosti,¹ ki predstavljajo glavni način odpravljanja diskriminacije med pripadniki različnih etničnih skupnosti v posameznih organizacijah. O tem pričajo številne študije in pester razvoj dovršenih pristopov za odpravljanje etnične diskriminacije. V zadnjem desetletju smo tako spremljali razvoj politik za zagotavljanje enakih možnosti (*equal opportunity policies*), poslovne argumente za enakopravnost (*business case for equality*), oblikovanje novih prijemov za upravljanje z različnostjo (*managing diversity*) in uporabljali pristope, ki temeljijo na pozitivni diskriminaciji (*positive action, affirmative action*).

Številne razprave in popularnost omenjenih vprašanj so prav gotovo pripomogle k nejasnosti pri uporabi terminov in pri zameglitvi njihovih semantičnih razsežnostih. Zaradi tega bom v prvem delu razprave poskušala uokviriti dva osnovna koncepta tega članka: enake možnosti in sodelovanje zaposlenih. V drugem delu razprave bom poskušala razložiti, kako lahko organizacijam koristijo sodelovanje zaposlenih (*employee participation*) in ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti med pripadniki različnih etničnih skupnosti (*equal opportunity practices*). Poskusila bom tudi pojasniti, kakšen je odnos med tema dvema nizoma ukrepov pri upravljanju s človeškimi viri. Temeljni cilj te razprave pa je ugotoviti, ali obstaja vzročna zveza med ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti na področju rasne oziroma etnične diskriminacije² in sodelovanjem zaposlenih.

* * *

¹ V nadaljevanju ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti.

² Rasno in etnično pripadnost v tem besedilu obravnavam kot sinonima. Ker v raziskavi uporabljam sekundarne podatke, je definicija rasne in etnične pripadnosti povsem odvisna od semantične vrednosti, ki so ju tema pojma dodelili snovalci raziskave WERS 98. Iz vprašalnikov ni mogoče razbrati nobene razlike med etnično in rasno pripadnostjo, ki se opredeljujeta kot pripadnost naslednjim skupinam: belcem, karibskim črncem, afriškim črncem, Indijcem, prebivalcem pakistanskega porekla, prebivalcem bangladeškega porekla, Kitajcem ali pripadnikom drugih etničnih skupin (hic!). V raziskavi sem intervjuvance grupirala po etnični pripadnosti na tak način, da sem ustvarila le dve skupini: belce, ki predstavljajo v Združenem kraljestvu etnično večino, in ne-belce, ki predstavljajo etnično manjšino ali manjšinsko etnično skupnost.

Z drugimi besedami, poskušali bomo ugotoviti, ali udejanjanje ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti spodbuja uvajanje celovitejšega in obsežnejšega sodelovanja zaposlenih.

PREDLAGANI TEORETIČNI OKVIR

ENAKE MOŽNOSTI IN SODELOVANJE ZAPOSLENIH: POSKUS OPREDELITVE OSNOVNIH POJMOV

Sklenjen niz ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti lahko zajema vse od enostavnega razglasa o politiki nediskriminacije v poslanstvu podjetja do celovitih shem za preverjanje položaja uslužbencev, ki pripadajo etničnim manjšinam, in za njegovo izboljšanje (Hodges-Aeberhard in Raskin 1997). Ta niz ukrepov, ki ga lahko imenujemo tudi shema, v svoji najpopolnejši obliki vključuje ukrepe za zagotavljanje enakih možnosti pri izbiri kadrov, pri postopkih ocenjevanja zaposlenih, pri ocenjevanju uspešnosti managementa, pri napredovanju in grajenju kariere ter pri postopkih za pritožbe (Hodges-Aeberhard in Raskin 1997). Kljub navidezni enostavnosti uporabljamo besedno zvezo **enake možnosti** (ali bolje, besedno zvezo **ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti**) z zelo široko semantično razsežnostjo, ki vključuje vse od **politik nediskriminacije**, ki jih v tej razpravi imenujemo tudi **politike za zagotavljanje enakih možnosti**, do **upravljanja z različnostjo** in **pozitivne diskriminacije**. V naslednjem delu bom poskušala razložiti, kaj ti pristopi zajemajo, v čem se med seboj razlikujejo ter predvsem, kakšno ravnanje z uslužbenci predpostavljajo in kakšno zaščito jim nudijo.

Precej drugačna je slika pri ukrepih za sodelovanje zaposlenih, ki jih je nedvomno lažje uokviriti. Sheme za sodelovanje zaposlenih so nizi ukrepov, ki dajejo zaposlenim kolektivne pravice do sodelovanja in nadzora organizacije in/ali pravice do udeležbe pri dobičku (Ben-Ner in Jones 1995): spekter možnih ukrepov zajema oblike posrednega sodelovanja ali sodelovanja preko zastopnikov v nadzoru podjetja, kot npr. sheme dvosmerne komunikacije, krožke za izboljšanje kakovosti (*quality circles*), neodvisne time, delavske svete in odbore za skupno posvetovanje (*Joint Consultancy Committees*), vse do shem popolne samouprave delavcev, kakor tudi ukrepe za zagotavljanje udeležbe pri dobičku ali načine dodeljevanja delnic (Perotin in Robinson 2000: 559). Vse te ukrepe uvrščamo med pobude za sodelovanje zaposlenih in jih razlikujemo od oblik udeležbe zaposlenih, pri katerih uslužbenci nimajo kolektivnih pravic do udeležbe pri dobičku, nimajo nobene vloge v procesih odločanja, njihov vložek v delo pa je v celoti odvisen od managementa (Perotin in Robinson, 2000: 559). V oblike udeležbe torej spadajo sistemi nagrajevanja po individualnem učinku, interni časopisi ali nabiralniki za zbiranje predlogov.

Ker imajo podjetja pri udejanjanju shem za sodelovanje zaposlenih na razpolago celo paleto možnosti, je treba natančneje opredeliti, na kakšne oblike sode-

lovanja zaposlenih se osredotoča to besedilo. V ospredje bom postavila institucionalizirane odbore za skupno posvetovanje³ (*Joint Consultancy Committees*), kjer se management in uslužbenci⁴ posvetujejo – ne pa trgujejo in pogajajo – o zadevah skupnega interesa. Poleg tega bom na podlagi različnih indikatorjev poskušala oceniti raven splošnega sodelovanja uslužbencev. Cilj razprave je namreč ugotoviti, do katere mere zaposleni izražajo svoje mnenje v procesih odločanja in ali v omenjenih procesih sploh igrajo kakšno vlogo. Ključno vprašanje te razprave pa je, ali lahko ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti vplivajo na vključevanje zaposlenih v procese odločanja.

ZAKAJ JE SODELOVANJE ZAPOSLENIH POMEMBNO?

Zdi se, da sodelovanje zaposlenih vpliva na poslovne rezultate in produktivnost podjetja na več načinov. Fernie in Metcalf (1995) sta npr. analizirala vpliv sodelovanja in udeležbe zaposlenih na poslovne rezultate. Na podlagi rezultatov njune raziskave je mogoče sklepati, da je sodelovanje zaposlenih tesno povezano z najboljšimi poslovnimi rezultati. Podobno je študija Pattersona et al. (1997) potrdila hipotezo, da ima upravljanje s človeškimi viri večji učinek na poslovne rezultate kot ga imajo skupaj strategija, kakovost, tehnologija proizvodnje ter rešitve in razvoj. Ti dve raziskavi torej nakazujeta, da obstaja tesna povezava med sodelovanjem zaposlenih, odnosom zaposlenih do podjetja in poslovnimi rezultati: zdi se, da sodelovanje zaposlenih zahteva in/ali povzroča večje zadovoljstvo zaposlenih, kar potem pozitivno vpliva na poslovne rezultate. Patterson et al. (1997) zato potrjujejo, da čim bolj so zaposleni zadovoljni, tem boljši poslovni rezultati se obetajo podjetju.

K temu moramo še dodati, da sodelovanje zaposlenih pri nadzoru podjetja (npr. v procesih odločanja) spodbuja posameznikovo kreativnost, povečuje njegovo odgovornost in njegovo dostojanstvo. Na tak način, opozarja Lazear (1995), lahko sodelovanje zaposlenih bistveno pripomore k izboljšanju rezultatov posameznikovega dela. Poleg tega sodelovanje uslužbencev preprečuje konflikte, vzpostavlja visoko raven zaupanja v podjetju, izboljšuje koordinacijo in pospešuje dosledno izvajanje sprejetih odločitev, kar znatno vpliva na poslovne rezultate organizacije (Lazear 1995).

* * *

³ V nadaljevanju odbore.

⁴ Razlikovanje med managementom in uslužbenci (ali zaposlenimi) narekuje izbira vira sekundarnih podatkov za izvedbo raziskave. Čeprav je popolnoma jasno, da so managerji tudi uslužbenci podjetja, je treba to razlikovanje razumeti nekoliko drugače: pojma uslužbenci in zaposleni se v tej razpravi uporabljata enakovredno in predstavljata tisti del kadrov podjetja, ki niso vključeni v upravljanje na visoki ali srednji stopnji hierarhične lestvice organizacije. V skladu s tem vključuje naziv management kadre, ki upravljajo podjetje (torej managerji na najvišji ravni), pa tudi managerje v osrednjem delu hierarhične lestvice (tj. t.i. "middle-management").

Kljub temu pa ne moremo mimo dejstva, da obstajajo tudi tehtni ugovori proti tej "rožnati podobi" prednosti sodelovanja zaposlenih. Ben-Ner in Jones (1995) npr. opozarjata, da sodelovanje zaposlenih povečuje možnosti ustvarjanja konfliktov med managementom in zaposlenimi, kar se lahko kaže kot okornost in počasnost v procesih odločanja. Druga pomanjkljivost sodelovanja zaposlenih izhaja iz predpostavke, da različne oblike sodelovanja vodijo do različnih rezultatov in imajo zato različne pomanjkljivosti: neposredne oblike sodelovanja so npr. zelo učinkovite pri povečanju dojemljivosti managementa za vprašanja, ki neposredno obravnavajo delo zaposlenih, vendar se zdi, da so pri spodbujanju pravičnega ravnanja z zaposlenimi manj učinkovite kot sindikati (Millward et al. 2000). Največja pomanjkljivost oblik neposrednega sodelovanja, kot so npr. krožki za izboljšanje kakovosti ali odbori za skupno posvetovanje, pa je že v naravi njihovega nastanka. Predlagajo in udeležujejo jih ponavadi managerji, ki jih lahko kadarkoli ukinejo, najverjetneje zaradi pomanjkanja (takojšnjih) ugodnih poslovnih rezultatov. Treba se je namreč zavedati, da sodelovanje zaposlenih obrodi sadove v obliki ugodnih poslovnih rezultatov na dolgi rok. Učinkovitosti ukrepov za sodelovanje zaposlenih torej ni mogoče oceniti takoj po njihovi uvedbi.

ZAKAJ SO POMEMBNI UKREPI ZA SPODBUJANJE ENAKIH MOŽNOSTI?

V zadnjem desetletju so si politike za zagotavljanje enakih možnosti nadele ogrinjalo poslovnih razlogov. Ta pristop k vprašanju enakih možnosti temelji na predpostavki, da bodo organizacije, ki si prizadevajo za zagotavljanje enakih možnosti, izboljšale svojo konkurenčnost na več načinov.

Prvič, politike za zagotavljanje enakih možnosti lahko pozitivno vplivajo na imidž organizacije in torej na njene marketinške napore. Wright et al. (1995) so npr. raziskali, kako

- obvestila o prejemu priznanj Ministrstva za delo ZDA za vzorne programe pozitivne diskriminacije in kako
 - obvestila o odškodninah pri izvensodnih poravnava, ki izvirajo iz prijav zaradi diskriminacije,
- vplivajo na tečaj delnic organizacije.

Ugotovili so, da se obvestila o prejemu priznanj prelevijo v konkurenčno prednost podjetij, medtem ko obvestila o odškodninah onemogočajo podjetjem, da bi dosegla tovrstno prednost. Avtorji torej napeljujejo na misel, da diskriminacija ne vodi le v izgubo kapitala zaradi visokih odškodnin, temveč se škoda še množi s pridobivanjem neugodnega imidža. Slednji namreč zmanjšuje atraktivnost podjetja, ki ima tako težave pri zbiranju prijav dobrih kandidatov na svoje

razpise za delovna mesta in se hkrati odraža tudi v manj ugodnem tečaju delnic podjetja.

Poleg tega omogoča odsotnost diskriminacije učinkovitejšo alokacijo delovne sile pri selekciji kadrov in promociji le-teh, kar pomeni, da lahko izbiramo med večjim številom kandidatov. To je najpomembnejše na trgih delovne sile z nizko ponudbo in visokim povpraševanjem, kjer ukrepi za enake možnosti podjetjem omogočajo zagotovitev redkih človeških virov (Dickens 1994: 8).

Učinkovitejša alokacija človeškega kapitala omogoča tudi večjo skladnost med zaposlenim in njegovim delovnim mestom. V okoliščinah, kjer se zagotavljajo enake možnosti, je lažje razviti objektivne kriterije za izbiro, napredovanje in nagrajevanje kadrov (Blau et al. 1998), ki posredno vplivajo na poslovne rezultate podjetja. V takšnih okoliščinah se podjetje tudi lažje izogiba škodljivim učinkom pomanjkanja pravičnosti, ki nastopi pri diskriminaciji (Bies in Moag 1986).

Občutek pravičnosti, ki ga omogočijo politike za zagotavljanje enakih možnosti zaradi izgube občutka podcenjenosti, povzročijo, da ljudje delajo več in bolje. (Perotin in Robinson 2000: 561). Če se poleg tega izboljšajo še možnosti za napredovanje pripadnikov diskriminiranih skupin, jih bo to motiviralo, da bodo ostali v organizaciji in izboljšali rezultate svojega dela. Še bolj presenetljivo je, da vpliv politik enakih možnosti prekorači mejo etničnosti in neposredno pozitivno vpliva tudi na pripadnike večinske etnične skupnosti. Shotter in Weigelt (1992) sta npr. ugotovila, da se pri motivaciji pojavlja spil-over učinek iz predhodno diskriminirane skupine v skupine preostalih zaposlenih. Do podobnih zaključkov je prišlo britansko Ministrstvo za delo, ki je ugotovilo, da politike za zagotavljanje enakih možnosti lahko izboljšajo organizacijsko klimo in posredno tudi odnose s strankami (Dickens 1994:10).

Na koncu pa ne smemo pozabiti še na naslednje: če politike enakih možnosti zmanjšujejo rasno nadlegovanje, se rezultati posameznikovega dela in organizacije izboljšajo: v tem primeru namreč politike enakih možnosti pripomorejo k zmanjšanju stresa, k dviganju samozavesti, k odpravljanju odsotnosti in nepotrebnih odpovedi ter k izboljšanju sodelovanja (Decker, citirano v Perotin in Robinson 2000: 561).

Poslovni razlogi za enakopravnost vodijo k misli, da je zagotavljanje enakih možnosti nekaj več kot etično ali socialno poslanstvo: zagotavljanje enakih možnosti je smiselna poslovna strategija. Kljub temu pa ne smemo zanemariti ugovorov, ki slonijo na prepričanju, da politike za zagotavljanje enakih možnosti negativno vplivajo na uspešnost organizacije. Uresničevanje politike za zagotavljanje enakih možnosti nalaga namreč dodatna kratkoročna finančna in druga bremena. Dickensova (1994:11) je tudi opozorila, da se v ozko zastavljenih analizah stroškovne učinkovitosti prednosti ukrepov za zagotavljanje enakih

možnosti utopijo v morju kratkoročnih stroškov. Britanske organizacije imajo namreč relativno kratkoročne finančne načrte in na kratki rok politike za zagotavljanje enakih možnosti požirajo velika finančna sredstva. Če k temu dodamo, da je stroškovno vrednotenje politik za zagotavljanje enakih možnosti težavno, ker mora upoštevati kakovostne, težje merljive prednosti, je ugovor o smiselnosti tovrstne poslovne strategije povsem na mestu.

Poleg tega se je treba zavedati, da obstajajo ovire, ki onemogočajo organizacijam, da bi izkoristile prednosti politik za zagotavljanje enakih možnosti. Prvič, delodajalci iščejo kadre na različnih trgih delovne sile, in na mnogih izmed teh pomanjkanje kadrov ni problem (Dickens 1994:11). Zaradi tega lahko uresničevanje politik za zagotavljanje enakih možnosti pomeni podjetjem le marginalne, skoraj neznatne izboljšave. Drugič, tudi kjer obstajajo pritiski zaradi manjše ponudbe kadrov na trgu delovne sile, organizacije niso nujno sposobne dojeti, da ti pritiski obstajajo, in nanje odgovoriti. Pomanjkanje kakovostnega načrtovanja na področju upravljanja s človeškimi viri in skromno vlaganje v izobraževanje je namreč v britanskih organizacijah bolj pravilo kot izjema (Dickens 1994: 11).

V skladu s povedanim se poslovni razlogi za enakopravnost od etičnih/socialnih razlogov za zagotavljanje enakih možnosti razlikujejo predvsem v tem, da spodbujajo ukrepanje le na področjih, kjer se politike za zagotavljanje enakih možnosti in poslovne potrebe skladajo. Etični/socialni razlogi pa ukrepanju ne postavljajo takšnih omejitev (Dickens 1994). Poslovni razlogi za enakopravnost, ki temeljijo na politikah za zagotavljanje enakih možnosti torej spodbujajo "enako ravnanje", ki je osredotočeno na posameznika. Dickensova (1994) pa ugotavlja, da to ni dovolj. Potreben je pristop "enakih rezultatov", ki se osredotoča na socialne skupine - z drugimi besedami, treba je opraviti preskok od politik za zagotavljanje enakih možnosti do upravljanja z različnostjo.

OD POLITIK ZA ZAGOTAVLJANJE ENAKIH MOŽNOSTI, SKOZI UPRAVLJANJE Z RAZLIČNOSTJO, DO POZITIVNE DISKRIMINACIJE ... DO KAM?

Korak naprej od politik za zagotavljanje enakih možnosti, ki se zavzemajo za to, da bi posameznikova etnična pripadnost ne bila pomembnejša od barve njegovih oči pri sprejemanju odločitev v organizaciji, je ideja o upravljanju z različnostjo, ki spodbuja organizacije k priznavanju razlik med zaposlenimi (Liff 1997:13). Ta pristop omenjene razlike priznava in se nanje odziva. Ne zanemara jih se ne pretvarja, da ne obstajajo (Liff 1997: 13). Pri etničnih manjšinah takšen pristop temelji na vrednotenju družbeno pogojenih razlik (Liff 1997: 14). Vključuje ukrepe, kot so npr. upoštevanje različnih prehrabnih navad in praznikov ali izobraževanje in urjenje zaposlenih iz manj številnih družbenih skupin z namenom lažjega razumevanja organizacijskih procesov (Copeland 1988a).

Poslovni razlogi za upravljanje z različnostjo se navezujejo predvsem na prepričanje, da si lahko organizacije oblikujejo konkurenčno prednost z vzpostavitvijo kulture, ki spodbuja priznavanje razlik in ki vrednoti raznolikost (Dickens 1994). Kot je rekel ameriški podpredsednik proizvodnje pri podjetju Procter and Gamble, "raznolikost ponuja veliko bogatejše okolje, omogoča pestrost zornih kotov in večjo produktivnost. In ne smemo zanemariti, da omogoča tudi bolj zabavno in zanimivo delo" (citirano v Copeland 1988: 54). Takšno pojmovanje različnosti je po vsebinski plati zelo blizu kampaniji številnih podjetij, ki so kot poslovna vzroka za dosledno zagotavljanje enakih možnosti poudarila povečanje kreativnosti in miselne fleksibilnosti zaposlenih (Opportunity 2000 1993).

Korak naprej so na področju ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti podjetja opravila z zametki novega pristopa – pozitivno diskriminacijo. Slednja se ne osredotoča le na izkoriščanje raznolikosti, temveč spodbuja razvoj politik za posebno ravnanje s pripadniki manjšinskih skupnosti. Cilj tovrstnega ravnanja bolj kot k "enakopravnosti v ravnanju" stremi k "enakopravnosti v rezultatih" (Dickens 1997).

Največja težava pozitivne diskriminacije je, da podira druge temelje učinkovite organizacije. Spodbuja namreč ukrepe, ki se v poslovnih enotah pogosto zaznavajo kot nepravilni (Liff 1997). Teoretični ugovor tovrstnemu pristopu je njegova vgrajena protislovnost: ni namreč enostavno spodbijati sistema, kjer (in ker) se odločitve opravljajo glede na pripadnost družbenim skupinam (npr. na podlagi rase ali etnične diskriminacije), ter ga nadomestiti s sistemom, ki prav tako izhaja iz razlik med družbenimi skupinami (dodeljevanje privilegijev zaposlenim, ki pripadajo etničnim manjšinam).

Praktičen vidik nepravilnosti, ki jo povzroča pozitivna diskriminacija, ponuja Salaman (1986): slednji je namreč pri londonskih gasilcih preučil odzive na ukrepe za zagotavljanje enakih možnosti, katerih neposreden učinek je bilo povečanje števila žensk in pripadnikov etničnih manjšin med uslužbenci. Tipični gasilci – belopolti moški srednjih let – nikakor niso mogli sprejeti, da je bila izbira kadrov pred uvedbo ukrepov diskriminatorna. Bili so prepričani, da je organizacija znižala standarde zaposlovanja, da so se v njej lahko zaposlili tudi slabše kvalificirani in manj primerni kandidati. Ta primer dokazuje, da uslužbenci, ki ne pripadajo etničnim manjšinam, lahko ukrepe pozitivne diskriminacije čutijo kot diskriminacijo zoper njih (Liff 1997). Ker je percepcija poštenosti v podjetjih ključnega pomena za sodelovanje zaposlenih, njihovo predanost podjetju in delu in s tem za uspešnost organizacije, je vprašanje uporabe ukrepov pozitivne diskriminacije v podjetjih še toliko bolj kočljivo. Ker se poštenost najenostavneje presoja tako, da se posameznika primerja z nekim vnaprej določenim standardom (Liff 1997), bi potrebni po poštenosti v podjetju boljše ustregel individualni pristop k zagotavljanju enakih možnosti.

Pozivi k prehodu od kolektivnih do individualnih razlik kot osnovi za zagotavljanje enakopravnosti postajajo vse bolj odmevni, ker omogočajo opuščanje stereotipov, zaznavanje razlik znotraj družbenih skupin in premagovanje nezadovoljstva, ki nastaja zaradi percepcije uslužbencev, da politike koristijo le drugim (Liff 1997: 20). Poleg tega zagotavljanje enakopravnosti, ki temelji na individualnih razlikah, spodbuja izobraževanje, urjenje, razporeditev dela, ... – skratka spodbuja uvedbo ukrepov, ki so potrebni, da se vsak posameznik v organizaciji počuti dobrodošlega in da lahko dela po svojih najboljših močeh (Liff 1997: 20). Ker so Patterson et al. (1997) ugotovili, da ima pozitiven odnos zaposlenih do dela pomemben učinek na poslovne rezultate organizacije, je individualni pristop za spodbujanje enakopravnosti verjetno naslednji korak na poti k zagotavljanju enakih možnosti. To seveda postavlja nov val zaskrbljujočih vprašanj. Opozorila bi le na eno: če zanemarjanje razlik med skupinami omogoča enostavnejšo prilagoditev pripadnikov manjšinskih etničnih skupnosti obstoječim vedenjskim vzorcem v organizaciji, ali ne bi bilo priznanje razlik med skupinami edino, kar bi tem posameznikom omogočilo, da bodo v organizacijo sprejeti pod lastnimi pogoji (Liff 1997)?

Če povzamemo ta kratek pregled ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti in sodelovanje zaposlenih, ugotovimo, da obstajajo številni tehtni poslovni razlogi za uvedbo obeh nizov ukrepov.

V ČEM STA SI SODELOVANJE ZAPOSLENIH IN ZAGOTAVLJANJE ENAKIH MOŽNOSTI SORODNA?

Sodelovanje zaposlenih in zagotavljanje enakih možnosti sta si v marsičem sorodna. Prvič, sodelovanje zaposlenih spodbuja industrijsko demokracijo, ki je zaradi ostrega upada članstva sindikatov in zmanjšanja njihove prisotnosti v poslovnih enotah v prejšnjem desetletju postala zelo krhka. Podobno zaslugo si lastijo tudi politike za zagotavljanje enakih možnosti, ki znatno prispevajo k demokratizaciji organizacij, saj preprečujejo diskriminacijo in/ali slabijo njen domet med uslužbenci in kandidati za delovna mesta. Oba niza ukrepov povzročata nezanemarljive premike pri pravicah in dolžnostih uslužbencev. Ukrepi za spodbujanje sodelovanja zaposlenih omogočajo udeležbo zaposlenih (ki bi bili sicer izključeni) pri procesih odločanja ter zahtevajo večje vloške zaposlenih v svoje delo. Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti s preprečevanjem etnične diskriminacije omogočajo doseganje istih ciljev.

V tem primeru lahko na koristi, ki jih prinaša zagotavljanje enakih možnosti, gledamo z družbenega zornega kota: družba kot celota bo sposobna uporabiti svoj človeški kapital učinkoviteje, če bo onemogočala pojav diskriminacije glede na etnično pripadnost, spol in delovni položaj. Tovrstna diskriminacija bi namreč zakrivala človeški potencial. Ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti torej

izboljšujejo učinkovito alokacijo delovne sile v družbi. Zdi se, da bo v naslednjem desetletju ta "korist" postala vse bolj pomembna tudi za podjetja. Kot so opozorili Theil et al. (2002: 38) si "na kontinentu (Evropi), ki se spopada s pomanjkanjem delovne sile, podjetja ne bodo mogla privoščiti, da prezrejo talentirane pripadnike etničnih manjšin."

Drugič, ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti si s shemami sodelovanja zaposlenih delijo tudi cilj, da spodbujajo in priznavajo vloške vseh skupin zaposlenih (Perotin in Robinson 2000: 557). Omenjena niza ukrepov imata lahko podobne učinke in se medsebojno krepi. Sanchez in Brock (1996) sta npr. raziskala, kako zaznavanje diskriminacije vpliva na delovne rezultate zaposlenih. Rezultati njune študije kažejo, da zaposleni različna ravnanja svojih nadrejenih z ljudmi pripisujejo svoji etnični pripadnosti. Zaznavanje diskriminacije namreč povzroča situacije, ki so povezane z nezaželenimi vedenji zaposlenih, kot npr. odpovedi (Hom et al. 2000) ali maščevanje organizaciji. Zato Sanchez in Brock (1996: 714) opozarjata, da morajo biti odločitve managementa in predvsem način sporočanja odločitev zaposlenim skrbno pretehtane. Čeprav sodelovanje zaposlenih pri procesih odločanja in v odborih za skupno posvetovanje ni edini način za izboljšanje tovrstne komunikacije, pa je prav gotovo dober začetek.

Maznevski (1994) nadalje opozarja na etnične razlike kot oviro za učinkovitost. Če to drži, se te ovire lahko zmanjša s sodelovanjem zaposlenih na področju izboljšanja komunikacije in odnosov v podjetju ter z odpravljanjem stereotipov. Poleg tega lahko ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti izboljšajo učinkovitost shem za sodelovanje zaposlenih, saj povečujejo verjetnost, da bodo vsi zaposleni vključeni v prej omenjene sheme (Perotin in Robinson 2000: 562).

V skladu s tem Perotin in Robinson (2000: 558) opozarjata, da politike, ki odpravljajo diskriminacijo, povečujejo produktivnost organizacije in učinkovitost shem za sodelovanje zaposlenih, ker zmanjšujejo verjetnost, da bi pri procesih odločanja polno sodelovala le manjša skupina zaposlenih. Z druge strani pa sheme za sodelovanje lahko pomagajo pri zasnovi ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti, saj omogočajo boljše ujemanje med le-temi in dejanskimi potrebami zaposlenih. Poleg tega sheme za sodelovanje uslužbencev odstranjujejo vsaj nekatere izmed dejavnikov, ki olajšujejo nadlegovanje v poslovnih enotah z avtoritarnim stilom vodenja (Perotin in Robinson 2000: 558). To potrjujeta tudi Chappel in Di Martino (1998), ki opozarjata, da so poslovne enote z visoko ravni-jo sodelovanja zaposlenih uspešnejše pri odpravljanju nasilja v organizacijah in da sheme za sodelovanje zaposlenih krepijo ukrepe proti rasni diskriminaciji. V tej razpravi bomo poskušali stopiti korak dlje in ugotoviti:

H1: Ali je manj verjetno, da imajo poslovne enote, ki so v 12 mesecih pred raziskavo doživele pritožbe zaradi rasnega nadlegovanja, odbore za skupno

posvetovanje, namenjene proizvodnim vprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam, kot poslovne enote, ki pritožb niso doživele.

H2: Ali je manj verjetno, da imajo poslovne enote, ki so v 12 mesecih pred raziskavo doživele pritožbe zaradi diskriminacije, odbore za skupno posvetovanje, namenjene proizvodnim vprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam, kot poslovne enote, ki pritožb niso doživele.

H3: Ali je manj verjetno, da imajo poslovne enote, ki so v 12 mesecih pred raziskavo doživele tožbo zaradi rasne diskriminacije, odbore za skupno posvetovanje, namenjene proizvodnim vprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam, kot poslovne enote, ki tožbe niso doživele.

V skladu z zgoraj omenjenimi dokazi sta Milgrom in Roberts (1992) zaključila, da je treba ukrepe za zagotavljanje enakih možnosti in sheme za sodelovanje obravnavati kot komplementarna niza ukrepov, saj se učinek enega poveča s prisotnostjo drugega. Perotin in Robinson (2000) sta nadalje ugotovila, da pozitivna zveza med ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in produktivnostjo postaja tem močnejša, čim večji je delež žensk in pripadnikov etničnih manjšin med zaposlenimi. Zato sklepata, da se podjetja, ki imajo večji delež žensk in pripadnikov etničnih manjšin, pogosteje okoristijo z uvajanjem ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti, kot podjetja z manjšim deležem tovrstnih uslužbencev. Zato bom preverila:

H4: Ali je bolj verjetno, da imajo odbore za skupno posvetovanje, namenjene proizvodnim vprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam (tiste) poslovne enote z večjim deležem pripadnikov etničnim manjšinam, kot pa poslovne enote z manjšim deležem tovrstnih uslužbencev.

H5: Ali bodo intervjuvanci, ki pripadajo etničnim manjšinam, poročali o višjih ravneh sodelovanja v spremembah pri delovnih praksah, o pogostejših posvetovanjih glede načrtov za prihodnost, o boljših možnostih za izražanje mnenj o predlaganih spremembah in o večji odzivnosti managerjev na predloge kot intervjuvanci, ki jim ne pripadajo.

Perotin in Robinson (2000) nazadnje ugotavljata, da vodi soobstoj shem za sodelovanje zaposlenih in ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti v višjo produktivnost v primerjavi z ločenima učinkoma vsake izmed njiju. Zaradi lahko podjetja, ki izvajajo ukrepe za zagotavljanje enakih možnosti in ciljajo k čim višji produktivnosti, izboljšajo produktivnost svoje poslovne enote z uvajanjem oblik sodelovanja zaposlenih. S takšno potezo podjetja ne bi imela le koristi, ki izhajajo iz sodelovanja zaposlenih, temveč tudi koristi hkratnega obstoja shem za zagotavljanje enakih možnosti in shem za sodelovanje zaposlenih. Zato bom preverila:

H6: Ali je bolj verjetno, da imajo poslovne enote z odbori za skupno posvetovanje, namenjene zagotavljanju enakih možnosti, tudi odbore za skupno posvetovanje, namenjene proizvodnim uprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam, kot poslovne enote, ki jih nimajo.

H7: Ali je bolj verjetno, da imajo poslovne enote, ki imajo pri zaposlovanju posebne postopke za spodbujanje prijav kandidatov iz etničnih skupin, tudi odbore za skupno posvetovanje, namenjene proizvodnim uprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam, kot poslovne enote, ki jih nimajo.

H8: Ali je bolj verjetno, da imajo poslovne enote s politiko za spodbujanje enakega ravnanja z vsemi zaposlenimi, tudi odbore za skupno posvetovanje, namenjene proizvodnim uprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam, kot poslovne enote, ki jih nimajo.

METODOLOGIJA

VZOREC IN VIR PODATKOV

Podatki, s katerimi sem preverjala zgoraj postavljene hipoteze, so rezultat raziskave Workplace Employee Relations Survey 1998,⁵ ki vključuje 2191 poslovnih enot v Združenem Kraljestvu. WERS 98 vključuje individualni intervju na podlagi strukturiranega vprašalnika (*Management Questionnaire*) z managerjem, ki je bil v času izvajanja raziskave v poslovni enoti najvišje rangiran med odgovornimi za odnose z uslužbenci. Poleg tega vključuje WERS tudi odgovore 25 zaposlenih (ali manj, če je bilo v poslovni enoti manj kot 25 zaposlenih) iz vsake poslovne enote, in sicer na vprašalnik, ki so ga naključno izbrani zaposleni sami izpolnili (The 1998 WERS 2000: 497). Poslovne enote, ki so izpolnjevale vnaprej določene pogoje o velikosti in panožni pripadnosti, so bile iz britanskega Medministrskega Poslovnega Registra za leto 1997 izbrane naključno.

NAČRT ANALIZE:

Čeprav je raziskava temeljila na širokem predhodnem preučevanju podatkov, bom v tem gradivu predstavila le rezultate dveh regresij: prva bo temeljila na podatkih iz Vprašalnika zaposlenih (Regresija VZ),⁶ druga pa na podatkih iz Vprašalnika za management (Regresija VM).⁷ V analizi so med kontrolnimi spremenljivkami spol, prisotnost sindikatov, polni/skrajšani delovni čas,

* * *

⁵ V nadaljevanju WERS 98.

⁶ V nadaljevanju Regresija VZ.

⁷ V nadaljevanju Regresija VM.

panoga, lastništvo organizacije, velikost organizacije in poslovnih enot (za regresijo VM) ter poklic in višina dohodka (v regresiji VZ). V skladu s potrebami sem združila oba zbira podatkov, kot je to pojasnjeno v Forth in Kirby (2000).

REZULTATI

Regresija VZ kaže, da obstaja relativno šibka vzročna zveza med etnično pripadnostjo zaposlenega in spremembami delovnih praks pri 99-odstotnem intervalu zaupanja.⁸ Z istim intervalom zaupanja obstaja tudi šibka vzročna zveza med etnično pripadnostjo zaposlenega in pripravljenostjo/sposobnostjo managementa, da se odziva na predloge uslužbencev. Vendar statistična analiza kaže, da takšna zveza ne obstaja med etnično pripadnostjo odgovarjajočega in spremenljivkama, ki opredeljujeta sodelovanje zaposlenih pri posvetovanju o načrtih za prihodnost in možnost uslužbencev, da o napovedanih spremembah izrazijo svoje mnenje. Zato lahko H5 le delno potrdimo.

Regresija VM kaže, da obstaja pri 99-odstotnem intervalu zaupanja pozitivna vzročna zveza med obstojem odborov za skupno posvetovanje, ki so namenjeni zagotavljanju enakih možnosti in obstojem odborov za skupno posvetovanje, ki so namenjeni proizvodnim vprašanjem, načrtovanju prihodnosti ali delovnim praksam. Zato je bila H6 v celoti potrjena. Manjši koeficient pri 95-odstotnem intervalu zaupanja opisuje pozitiven učinek obstoja politik, ki spodbujajo enako ravnanje z vsemi uslužbenci, na odbore za skupno posvetovanje, ki so namenjeni proizvodnim vprašanjem in delovnim praksam. Temu navkljub nam ni uspelo zavrnilo nične hipoteze pri vplivu omenjenih politik na tretjo spremenljivko o sodelovanju zaposlenih (odbori, namenjeni načrtovanju za prihodnost). Iz tega razloga je bila H8 le delno potrjena, v celoti pa lahko ovržemo H7.

Precej presenetljiv je negativni odnos med odbori za načrtovanje prihodnosti in etničnostjo. Čim višji je delež zaposlenih, ki v poslovni enoti pripadajo etničnim manjšinam, tem bolj verjetno je, da poslovne enote nimajo odborov za načrtovanje prihodnosti. Ta rezultat je precej presenetljiv, še zlasti, ker kontrolna spremenljivka prisotnost sindikatov kaže podobno sliko: obstaja negativen odnos z visokim intervalom zaupanja med prisotnostjo sindikatov in odbori za načrtovanje prihodnosti. To napeljuje na domnevo, da so sindikati in odbori dve obliki sodelovanja zaposlenih, ki se raje medsebojno izključujeta kot dopolnjujeta. Zato H4 ni bila potrjena.

Treba je še omeniti, da imajo pritožbe šibek negativni vpliv z visokim intervalom zaupanja na odbore, namenjene proizvodnim vprašanjem: obstaja večja

⁸ glej tabelo 1 v prilogi.

verjetnost, da poslovne enote, ki so bile tarča pritožb, nimajo odborov, namenjenih proizvodnim vprašanjem, v primerjavi s tistimi poslovnimi enotami, ki niso bile tarča pritožb. Podobne rezultate smo našli za zvezo med pritožbami o rasni, spolni ali drugačni obliki diskriminacije in odbori za delovne prakse. Kljub temu se zdi, da obstaja pri 95-odstotnem intervalu zaupanja pozitiven odnos med pritožbami in odbori, namenjenimi proizvodnim vprašanjem. To napeljuje na domnevo, da imajo poslovne enote, ki so bile tarča tovrstnih pritožb v dvanajstih mesecih pred izvedbo raziskave, z večjo verjetnostjo odbore, namenjene proizvodnim vprašanjem. Podobni rezultati so se pojavili za zvezo med odbori, ki so namenjeni proizvodnim vprašanjem in tožbami na sodišču. Zato H1 ni bila potrjena, medtem ko sta bili H2 in H3 le delno potrjeni.

OMEJITVE ŠTUDIJE IN RAZPRAVA

Ključna omejitev predstavljene študije izvira iz dejstva, da WERS raziskava ni bila namenjena izrecnemu obravnavanju vprašanja etnične in rasne diskriminacije, ki so tu osrednji predmet zanimanja. Od tu izvira že pojmovna zmeda, ki je pripeljala do enačenja etnične in rasne pripadnosti. Poleg tega postavlja to dejstvo nezanimljivo omejitev pri izbiri spremenljivk: čeprav je njihova vsebinska primernost nesporna, je njihova metodološka ustreznost lahko predmet dolge in mučne razprave.

Nadalje predstavlja pomembno omejitev te raziskave dejstvo, da se v njej pripadniki etničnih manjšin obravnavajo kot homogena skupina, čeprav sta Riordan in Shore (1997) predstavila zanesljive dokaze, da to ne drži. To je seveda tudi ključna omejitev predstavljenih teoretičnih pristopov, ki temeljijo na zagotavljanju enakih možnosti ali pozitivni diskriminaciji na podlagi pripadnosti družbenim skupinam. To pa vodi k zanemarjanju uslužbencev, ki se ne ujemajo z modelom stereotipnih pripadnikov etničnih manjšin.

Po tem kratkem pregledu ključnih pomanjkljivosti raziskave bi rada opozorila še na nekaj pomislekov, da raziskavo umestimo v primeren kontekst.

Prvič, debata o "poslovnih koristih, ki izvirajo iz raznolikosti", je veliko bolj aktualna v ZDA kot v Združenem kraljestvu (Dickens 1994: 9). Medtem ko v Združenem kraljestvu poudarjajo predvsem programe za zagotavljanje enakopravnosti med spoloma, se v ZDA strokovnjaki bolj osredotočajo na vrednotenje etnične in kulturne različnosti. Vzrok tega je morda etnično bolj pestra struktura prebivalstva v ZDA, prav gotovo pa so na to vplivali tudi kulturni dejavniki in drugačen pristop do narodne identitete, ki ni tako globoko zasidrana v etničnih ali rasnih značilnostih posameznika. Ne glede na pravi vzrok se zdi, da so bile v ZDA poslovne koristi, ki izvirajo iz multikulturalnosti, upoštevajoč ameriški kontekst

kulturne ali etnične raznolikosti, glavni vzvod za uveljavljanje pozitivne diskriminacije (Dickens 1994: 9); po drugi strani pa se ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti v Združenem kraljestvu osredotočajo predvsem na vprašanja razlik med spoloma, kjer je sklicevanje na multikulturnost popolnoma neprimerno. Zaradi tega morda Združeno kraljestvo ni najbolj primeren ali naklonjen kontekst za tovrstne raziskave, ker zavira identifikacijo pomembnih vzročnih zvez med ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti in shemami za sodelovanje zaposlenih. V Združenem kraljestvu namreč predstavljajo etnične ali rasne manjšine le 6 odstotkov prebivalstva in le 4, 1 odstotka delovne sile. Povsem mogoče je, da je prisotnost pripadnikov etničnih manjšin tako majhna, da podjetja ne jemljejo resno koristi politik za zagotavljanje enakih možnosti, upravljanja z različnostjo ali pozitivne diskriminacije.

Drugič, poslovni razlogi za zagotavljanje različnosti so kljub svoji vsebinski tehtnosti odvisni od konteksta, v katerem se sprejemajo odločitve. Nobenega zagotovila torej ni, da se bodo vsi delodajalci v vseh primerih odzvali nanje (Dickens 1994: 5-6). Omejenost ukrepov za enake možnosti v Združenem kraljestvu se nadalje kaže tudi v tem, da vodijo v selektivno ukrepanje, pripravljeno po meri vsake posamezne organizacije na podlagi tega, kako organizacija razume svoje interese (Dickens 1994: 6). Vprašanje pa je, ali so pobude za zagotavljanje enakih možnosti, ki jih organizacija prepoznava kot ukrepe, ki so v njenem interesu, hkrati tudi tisti ukrepi, ki najbolj pozitivno učinkujejo na sodelovanje zaposlenih. In če ni tako, ali je mogoče, da britanske organizacije ne podvzemajo tistih ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti, ki bi imeli precejšen vpliv na sodelovanje zaposlenih? Tudi ob tem razmišljanju naletimo torej na isti sporni kamen: ali so podjetja v Združenem kraljestvu primeren vzorec za reševanje te dileme?

Millward et al. (2000) so pozornost preusmerili na "drugo plat" te razprave: britanske poslovne enote v preteklem desetletju niso bistveno napredovale pri uvajanju sodelovanja zaposlenih in te ugotovitve avtorjev so bile še posebno trdne v primeru poslovnih enot, ki jih zaznamuje odsotnost sindikatov. Rezultat tega je omejen vpliv uslužbencev v procesih odločanja. Če torej ena omejitev pridobljenih rezultatov izvira iz selektivne aplikacije ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti, druga verjetno izvira iz nizke dojemljivosti britanskih poslovnih enot za sodelovanje zaposlenih. Millward et al. (2000) iščejo vzroke za to v kulturi, običajih ali pomembnosti, ki jo v anglosaškem svetu pripisujejo predpravi vodi njih kadrov pri sprejemanju odločitev.

Za konec bi se zaustavila le še pri eni domnevi: če tabelo št. 2 pregledamo navpično in se ne osredotočamo na skupine pobud za zagotavljanje enakih možnosti, temveč pozornost preusmerimo na posamezne odbore, lahko ugotovimo, da v rezultatih regresije med njimi obstaja nezanemarljiva razlika. Postavlja se

nam torej spet novo vprašanje: ali je mogoče, da imajo ukrepi za zagotavljanje enakih možnosti pozitiven učinek le na določene oblike sodelovanja zaposlenih, natančneje na tiste, ki so tesno povezane z vsakdanjim delom uslužbencev?

Rezultati analize nam ne omogočajo, da bi na vprašanje odgovorili pritrdilno. Kljub temu pa lahko zaključimo, da nimajo vse oblike ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti isti učinek na sodelovanje zaposlenih. Pričujoča raziskava kljub omejitvam zaradi majhnega vzorca nakazuje, da poskusi uporabe pozitivne diskriminacije niso dosegli nobenega vidnega učinka na sodelovanje zaposlenih in da etnična sestava delovne sile nima posebnega vpliva na sodelovanje zaposlenih.

BIBLIOGRAFIJA

- Ben-Ner, A. and Jones, D. C. (1995) »Employee participation, ownership and productivity«. *Industrial Relations*, 34: 532-54.
- Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986) 'Interactional justice: communication criteria of fairness', *Research on Negotiation in Organizations*, Vol 1, pp. 43-45.
- Blau, F.A., Ferber, M.A., Winkler, A.E. (1998) *The Economics of Women, Men and Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chappel D. and Di Martino V. (1998) *Violence at Work*. Geneva: ILO.
- Copeland, L. (1988) Making the Most of Cultural Difference at the Workplace, *Personnel*, vol. 65 (6).
- Copeland, L. (1988a) Valuing diversity, part 2: pioneers and champions of change. *Personnel*, July, pp.44-49.
- Dickens, L. (1994) The Business case for women's equality: Is the carrot better than the stick? *Employee Relations*, vol. 16 (8) pp. 5-18
- Dickens, L. (1997) Gender, race and employment equality in Britain: inadequate strategies and the role of industrial actors. *Industrial Relations Journal* Vol.28(4). Oxford: Blackwell.
- Fernie, S. and Metcalf, D. (1995) Participation, contingent pay, representation and workplace performance. Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), pp. 379-415.
- Forth J. and Kirby, S. (2000) *Guide to the analysis of the workplace employee relations survey 1998*. In: National Institute of Economic and Social Research, WERS publications (<http://www.niesr.ac.uk/niesr/wers98>, 23. July 2002).
- Gollan, P.J. (2000), Human Resources, Capabilities and Sustainability, In Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., and Sutton, P. (eds), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st Century*, Allen and Unwin, Sidney.
- Hodges-Aeberhard, J. and Raskin, C. (eds.) (1997) *Affirmative Action in the Employment of Ethnic Minorities and Persons with Disabilities*. Geneva: ILO.
- Lazear, E. P. (1995) *Personnel economics*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Liff, S. (1997) Two routes to managing diversity: individual differences or social groups characteristics. *Employee Relations*, Vol. 19 No.1, pp. 11-26.
- Maznevski, M.L. (1994) Understanding Our Differences: Performance in Decision-

- Making Groups with Diverse Members. *Human Relations*, Vol. 47 (5), pp.531-549.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Millward, N., Bryson, A., and Forth, J., (2000) *All Change at Work?* Routhledge, London.
- Opportunity 2000*, Information Pack, Business in the Community, London 1993.
- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., and Nickell, S. (1997) Impact of People Management Practices on Business Performance. *People Management*, No. 22. Institute of Personnel and Development, London.
- Perotin, V. and Robinson, A. (2000) *British Journal of Industrial Relations*. 38(4) 557-583.
- Riordan, C.M., & Shore, L.M. (1997) Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, Vol 82, No 3, 342-358.
- Salaman, G. (1986) *Working*. Tavistock: London.
- Sanchez, J.I. and Brock, P. (1996) Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management Journal*, Vol.39, No. 3.
- Shotter, A. And Weigelt, K. (1992) Asymmetric Tournaments, equal opportunity laws and affirmative action: some experimental results.« *Quarterly Journal of Economics*, 107: 511-39.
- The 1998 Workplace Employee Relations Survey (2000). *British Journal of Industrial Relations*, 38:4.
- Theil, S., Marais S., Pepper T., Wiederkind, H., Nadeau B., Daly E. (2002) Race in the Boardroom. *Newsweek – The International Newsmagazine*, February 18, 2002.
- Wright, P., Ferris, S.P., Hiller, J.S. and Kroll, M. (1995) Competitiveness through Management of Diversity: effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp. 272-284.

PRILOGA 1

Tabela 1: Regresija VZ⁹

	<i>Spremembe pri delovnih praksah</i>	<i>Posvetovanje o načrtih za prihodnost</i>	<i>Možnost dajanja pripomb, nasvetov</i>	<i>Odzivanje na predloge</i>
Belci/ ne-belci	0,17***			0,013*
Zaposlitev	0,150***	0,196***	0,087***	0,097***
Dohodek	-0,133***	-0,178***		
Odstotek žensk v poslovni enoti	-0,105***	-0,047***	-0,131***	-0,141***
Starost poslovne enote			-0,016**	-0,015**
Panoga		-0,025***	-0,033***	
Velikost organizacije	-0,023***		-0,036***	-0,016**
Velikost poslovne enote	0,026 ***	0,049***	0,049***	0,045***
Zasebna/javna organizacija		-0,027***		0,048***
Prisotnost sindikatov/odsotnost sindikatov	0,022***			-0,032***
Skrajšani delovni čas, polni delovni čas		-0,085***	-0,033***	-0,045***

* pri 99 % intervalu zaupanja

** pri 95 % intervalu zaupanja

*** pri 90 % intervalu zaupanja

* * *

⁹ Ta tabela prikazuje rezultate regresije na podlagi podatkov iz vprašalnika za zaposlene. Številke predstavljajo standardiziran Beta koeficient.

Tabela 2: Regresija VM¹⁰

	<i>Odbori za proizvodna vprašanja</i>	<i>Odbori za načrtovanje prihodnosti</i>	<i>Odbori za delovne prakse</i>
Posebni postopki			
Odbori za zagotavljanje enakih možnosti	0,445***	0,547***	0,551***
Politike za enako ravnanje z zaposlenimi	0,014**		0,012**
% ne-belopoltih uslužbencev		-0,011**	
Pritožbe zaradi nadlegovanja	-0,029***		
Pritožbe zaradi diskriminacije	0,012**		-0,014***
Tožbe	0,037***		
% žensk v poslovni enoti	-0,038***		-0,020***
Starost poslovne enote	0,013**	0,025***	-0,013***
Panoga	-0,043***	-0,031***	-0,052***
Velikost organizacije			0,032***
Velikost poslovne enote	0,074***	0,157***	0,145***
Zasebna/javna organizacija	-0,148***	-0,036***	-0,035***
Prisotnost/odsotnost sindikatov		-0,033***	
% uslužbencev na skrajšanem delovnem času	0,060***	0,015**	-0,049***

* pri 99 % intervalu zaupanja

** pri 95 % intervalu zaupanja

*** pri 90 % intervalu zaupanja

* * *

¹⁰ Ta tabela prikazuje rezultate regresije na podlagi podatkov iz vprašalnika za management. Številke predstavljajo standardiziran Beta koeficient.